

FINALISTA DO *PRÊMIO LIVRO DE NEGÓCIOS DO ANO*,
DO *FINANCIAL TIMES* E *GOLDMAN SACHS*

VENCEDOR DO AXIOM BUSINESS BOOK AWARDS 2011



A arte da escolha



SHEENA IYENGAR

unicult
editora 



A ARTE DA ESCOLHA



SHEENA IYENGAR

Tradução:
Miryam Wiley

1ª edição | 2013



Sumário Críticas sobre A arte da escolha

O passado é Prólogo

A ARTE DA ESCOLHA

I. O apelo da natureza

1. Sobrevivência
2. Sobre ratos e homens
3. Escolher na mente
4. A pantera na jaula dourada
5. Escolhendo saúde, escolha saudável
6. Contando histórias

II. Um estranho em terras estranhas

1. Uma união abençoada
2. Uma questão de fé
3. O individual e o coletivo
4. Um conto sobre dois casamentos
5. Meus, seus e nossos
6. Nos olhos de quem vê
7. Sinta-se livre
8. O fim da tolerância

III. Canção de mim mesma

1. Sirva-se
2. Faça do seu jeito
3. Eu sou único, como todos os outros
4. A consistência da direita
5. Você vê o que eu vejo?
6. Muito agradecido

IV. Bom senso e Sensibilidade

1. Oh, as escolhas que te esperam!
2. A questão do marshmallow
3. Jogando conforme as regras

I.

II.

III.

IV.

4. O olho do especialista
5. O problema com a felicidade

V. Eu, robô?

1. Observador neutro
2. Você diz que é galinha, eu acho que é ovo
3. Há uma diferença
4. A pílula vermelha
5. Seu cérebro quando você toma Coca-Cola
6. O enorme gorila na sala
7. Rede

VI. O Senhor das Coisas

1. Geleia sem saída
2. Começar de novo
3. O meio termo
4. O estrondo da abundância
5. Abre-te Sésamo
6. A escolha bem organizada

VII. E não sobrou nenhum

1. Um pedaço de bolo
2. O dilemma Julie
3. A escolha de Susan
4. Os custos de comparar
5. Entre uma pedra e uma dura escolha
6. A síndrome do botão vermelho
6. Administrando a reatância
7. Amarrados ao mastro

Epílogo

Posfácio

- I.
- II.
- III.
- IV.
- V.
- VI.
- VII.

Agradecimentos

[Notas](#)

[Referências bibliográficas](#)

[Sobre a autora](#)

[Créditos](#)

Críticas sobre A arte da escolha “Uma escritora espirituosa, Iyengar é menos rígida e ideológica que Barry Schwartz, e menos superficial que Malcolm Gladwell. *A Arte da Escolha* deve agradar aos fãs desses dois escritores.”

New York Times “Fascinante... uma aventura intelectual que Iyengar provê com a sedutora sagacidade de uma mente, sem dúvida, excepcional, trazendo cuidadosamente referências de toda sorte, desde *White Noise* de Don DeLillo até *Os Simpsons*. Em *Blink*, Malcolm Gladwell popularizou as descobertas de Iyengar... Se você quer beber diretamente da fonte, escolha *A Arte da Escolha*.”

Elle

“Em um estudo único e revigorante sobre a escolha, Iyengar expande exponencialmente nossa compreensão do papel central que a escolha tem na vida dos animais e dos homens em uma rápida, multifacetada e original investigação que é, ao mesmo tempo, agradável e perita... Muito desta surpreendente anatomia da escolha enfoca o consumismo, um vivo e revelador assunto, mas a curiosidade avassaladora e os insights penetrantes de Iyengar são muito mais valiosos quando aplicados a questões mais profundas da existência.”

Booklist

“Fascinante... surpreendente... impressionante evidência anedótica e sólida pesquisa.”

Boston Globe “Iyengar escreve de maneira lúcida e cativante, muito próxima do estilo de psicologia popular com comentário social de Malcolm Gladwell, mas com maior rigor. O resultado é um prazeroso e surpreendente olhar sobre as armadilhas da tomada de decisão.”

Publishers Weekly (crítica conceituada) “Um livro intimista, maravilhosamente escrito e profundamente persuasivo que examina tanto a arte quanto a ciência de se tomar sábias decisões. Escolher lê-lo deve ser a decisão mais fácil para você.”

Daniel Gilbert, autor de *Stumbling on Happiness* “Iyengar explora maneiras de sermos melhores escolhedores... Ela tem algumas ideias sobre formas de se tomar a melhor decisão em um mundo onde frequentemente as decisões serão atrapalhadas.”

Money

“Um trabalho lúcido de ciência popular escrito por uma talentosa profissional – merecendo um lugar ao lado de Malcolm Gladwell, Po Bronson, e outros peritos em *por que* e *como* fazemos o que fazemos.”

Kirkus Reviews “Persuasivo... explora completa e efetivamente a ciência por trás da forma como o cérebro examina as opções na vida... *A Arte da Escolha* realmente nos faz pensar, o que todo bom livro deve fazer.”

Risk Management “Iyengar reconta seus estudos e observações com ênfase em nos ajudar a sermos mais críticos e melhor informados ao nos defrontamos com decisões... Seu estilo de escrita sagaz e envolvente facilita o caminho do leitor através dos capítulos sobre decisões mais difíceis... Leia *A Arte da Escolha* e fique preparado para ver as opções que a vida lhe apresenta com novos olhos.”

“Uma pesquisa instigante... Enquanto a última década assistiu a uma efusão de livros sobre a psicologia e a administração da escolha, poucos podem se aproximar tanto do tema como Iyengar.”

Revista Body & Soul “O trabalho de Sheena Iyengar sobre a escolha e como a nossa mente lida com ela foi revolucionário, repetidamente surpreendente e enormemente importante. Ela é uma pessoa a quem precisamos escutar.”

*Atul Gawande, autor de Better e Complications
“Fascinante... Iyengar tem a habilidade de tornar acessível para o leitor leigo esta área de estudo que é potencialmente desnorteadora e incompreensível.”*

BookLoons.com “Uma pesquisa ampla e fascinante... Iyengar alinhava anedotas pessoais, exemplos da cultura popular e evidências científicas para explicar o cálculo complexo que está por trás das escolhas cotidianas.”

Salon.com

“Uma mistura elegante de pesquisas de biologia, administração e psicologia guiada por uma incomum inteligência reflexiva e humana... uma história complexa, surpreendentemente livre do gênero usual de Gladwell, viciado em exageros monotemáticos.”

Guardian (U.K.) “A Arte da Escolha explora as forças culturais, sociais e biológicas do complexo processo de decidir, mas é também profundamente pessoal... O resultado é uma rica consideração sobre este construto social.”

Revista Seed



O passado é Prólogo

Tudo começa com uma história

Joseph Campbell

Eu nasci em Toronto, um mês adiantada, e durante uma nevasca que cobriu a cidade de neve e silêncio. A surpresa e as condições de pouca visibilidade que acompanharam minha chegada eram presságios, embora tenham passado despercebidos na época. Minha mãe, como uma recém-imigrada da Índia, era de dois mundos, e ela passaria esta identidade múltipla para mim. Meu pai estava a caminho do Canadá, mas ainda não tinha chegado; a sua ausência no meu nascimento era sinal de uma ausência ainda mais profunda que estava por vir. Olhando para trás, eu vejo todos os caminhos que pautaram minha vida no momento do meu nascimento. Se nas estrelas ou nas pedras, se pelas mãos de Deus ou por alguma força inominável, já estava escrito, todas as minhas ações serviriam para confirmar o texto.

Essa é uma história. Aqui está outra.

Você nunca sabe, sabe? A vida é uma caixinha de surpresas: você abre cuidadosamente, uma parte de cada vez, mas as coisas saltam para cima e para fora. Foi assim que eu cheguei ao mundo – de repente – um mês antes do esperado, meu pai nem mesmo pôde me receber. Ele ainda estava na Índia, onde minha mãe sempre imaginou que ela também estaria. Contudo, de algum modo, ela acabou em Toronto, comigo em seus braços, e através da janela ela podia ver a neve rodopiando. Como aqueles flocos de neve, nós fomos levadas de um lugar para o outro: Flushing, Queens, e então Elmwood Park, Nova Jersey. Eu cresci em enclaves de imigrantes siques, que – como os meus pais – deixaram a Índia, mas também a trouxeram com eles. Assim, eu fui criada em um país dentro de um país, meus pais tentando recriar a vida que era familiar para eles.

Três dias por semana eles me levavam para o *gurudwara*, ou templo, onde eu me sentava do lado direito com as mulheres, enquanto os homens se agrupavam do lado esquerdo. De acordo com os artigos da fé sique, eu mantinha meus cabelos longos e intactos, um símbolo da perfeição da criação de Deus. Eu usava um *kara*, um bracelete de aço, no meu pulso direito, como um símbolo

da minha resiliência e devoção, e como um lembrete de que qualquer coisa que eu fizesse era feita sob o olhar vigilante de Deus. Eu usava sempre, mesmo no banho, uma *kachchha*, uma roupa íntima parecida com uma cueca de boxeador, que representava controle sobre o desejo sexual. Essas são apenas algumas das regras que eu seguia, assim como todos os praticantes siques, e tudo o que não era ditado pela religião era decidido por meus pais. Supostamente, isso era para o meu próprio bem, mas a vida tem formas de ir fazendo buracos nos seus planos ou nos planos que outros fazem para você.

Quando estava aprendendo a andar, eu frequentemente batia nas coisas, e no começo meus pais acharam que eu era apenas muito desajeitada. Mas certamente um parquímetro era um obstáculo grande o suficiente para ser evitado, certo? E por que eu precisava ser alertada tão frequentemente para olhar por onde eu andava? Quando ficou óbvio que eu não era uma desajeitada comum, eu fui levada a um especialista em visão no Hospital Columbia Presbyterian. Ele desvendou o mistério rapidamente: eu tinha um tipo raro de retinite pigmentosa, uma doença hereditária que causa a degeneração da retina, que havia me deixado com apenas 5% da visão. Quando cheguei ao segundo grau, eu já estava completamente cega, capaz de perceber apenas a luz.

Eu imagino que uma surpresa hoje seja o que nos prepara para outras que ainda estão por vir. Lidar com a cegueira deve ter-me tornado mais resiliente. (Ou será que eu fui capaz de enfrentar bem os desafios por causa de uma resiliência inata?) Não importa quão preparados estamos, ainda podemos ficar sem ar. Eu tinha 13 anos quando meu pai morreu. Naquela manhã, ele deixou minha mãe no trabalho no Harlem, e prometeu que iria ao médico por causa de uma dor que estava sentindo na perna e de problemas respiratórios que vinha tendo. No consultório médico, entretanto, aconteceu algum tipo de confusão com o horário marcado e ninguém podia atendê-lo naquele momento. Frustrado com isso – e já estressado por outras razões – ele saiu intempestivamente do consultório, e foi andando sem rumo até desmaiar na frente de um bar. O balconista levou-o para dentro do bar, e chamou uma ambulância, e meu pai

foi finalmente levado ao hospital, mas não pôde sobreviver aos múltiplos ataques cardíacos que sofrera até chegar lá.

Não quero dizer com isso que nossa vida seja moldada unicamente por acasos e eventos desagradáveis, mas que ela às vezes parece avançar, para o bem ou para o mal, por terrenos amplamente desconhecidos.

Até onde você pode direcionar a sua própria vida quando o que pode prever só vai até certo ponto, e o tempo muda mais rápido do que aquilo que se pode chamar “Surpresa!”?

Espere. Eu ainda tenho outra história para você. E ainda que seja minha, mais uma vez, suspeito que desta vez você vá enxergar sua própria história nela também.

Em 1971, meus pais emigraram da Índia para a América do Norte, pelo Canadá. Como tantos outros antes deles, quando chegaram ao litoral deste novo país e desta nova vida, eles buscavam o Sonho Americano. Logo eles descobriram que ir atrás desse sonho envolvia muitas dificuldades, mas perseveraram. Eu nasci dentro do sonho, e acho que eu o entendia melhor que meus pais por ser mais fluente na cultura americana. Logo me dei conta de que a coisa mais valiosa no centro do sonho – tão clara que você poderia vê-la se, como eu, fosse cega – era a possibilidade de escolher.

Meus pais escolheram vir para este país, mas eles também optaram em manterem-se presos à Índia o quanto fosse possível. Viviam entre outros siques, seguiam atentamente os dogmas da sua religião e me ensinaram o valor da obediência. O que comer, vestir, estudar e, mais tarde, onde trabalhar e com quem casar – eu deveria permitir que essas questões fossem determinadas pelas regras do siquismo e pelos desejos da minha família. Entretanto, na escola pública eu aprendi que era não só natural, mas desejável, que eu tomasse as minhas próprias decisões. Não era uma questão de contexto cultural ou personalidade, ou habilidades; era simplesmente o verdadeiro e correto a ser feito. Para uma menina sique cega, sujeita a tantas restrições, essa era uma ideia muito

poderosa. Eu poderia ter pensado que minha vida já estava escrita, o que estaria mais alinhado com o ponto de vista dos meus pais. Ou poderia ter pensado nela como uma sequência de acidentes fora do meu controle, o que era uma forma de justificar minha cegueira e a morte do meu pai. Entretanto, parecia muito mais promissor pensar na vida em termos de escolha, em termos do que ainda era possível, e do que eu poderia fazer acontecer.

Muitos de nós concebemos e contamos as nossas histórias somente na linguagem da escolha. É com certeza a língua franca da América, e seu uso cresceu rapidamente em grande parte do resto do mundo. É mais provável que reconheçamos a história uns dos outros quando a contamos nessa linguagem, e como eu espero mostrar neste livro, “falar pela língua da escolha” tem muitos benefícios. Mas eu também espero mostrar outros modos nos quais vivemos e contamos nossas vidas, e formamos narrativas que são mais complexas e cheias de nuances do que as alternativas simplificadas de Destino e Sorte que eu apresentei aqui.

O termo “escolha” pode significar tantas coisas diferentes, e o seu estudo pode ser abordado de formas tão diversas, que um livro não pode conter sua totalidade. Meu objetivo é explorar os aspectos da escolha que acredito serem os que mais levam à reflexão, e que são mais relevantes para o nosso modo de vida. Este livro está firmemente fundado na psicologia, mas eu me aproximo de diversos campos e disciplinas, incluindo administração, economia, biologia, filosofia, estudos culturais, políticas públicas e medicina. Fazendo isso, eu espero apresentar tantas perspectivas quanto possível, e desafiar noções comuns sobre o papel e a prática da escolha em nossas vidas.

Cada um dos sete capítulos a seguir vai abordar a escolha por uma perspectiva diferente, e salientar várias questões sobre como ela afeta nossas vidas. Por que ela é poderosa, e de onde vem seu poder? Todos nós escolhemos da mesma maneira? Qual é a relação entre como escolhemos e quem somos? Por que ficamos tão frequentemente desapontados com nossas escolhas, e como

podemos utilizar esta ferramenta de modo mais eficaz? Quanto controle temos sobre nossas escolhas cotidianas? Como escolher quando nossas opções são praticamente ilimitadas? Devemos em algum momento deixar que outros escolham por nós e, se sim, quem e por quê? Independente da sua percepção sobre as minhas opiniões, sugestões e conclusões – e eu tenho certeza que nem sempre estaremos de acordo – apenas o processo de explorar essas questões pode ajudá-lo a tomar decisões mais embasadas. As escolhas, variando das triviais até as que provocam mudanças de vida, estando presentes ou ausentes em nossas ações, são uma parte indissolúvel de nossa história. Algumas vezes as amamos, outras vezes as odiamos, mas não importa qual seja o nosso relacionamento com elas, não podemos ignorá-las. Ao ler este livro, espero que você adquira uma visão sobre como as escolhas moldaram o seu passado, por que são tão importantes no presente, e onde podem levá-lo no futuro.

A ARTE *DA* ESCOLHA

“O que é liberdade? Liberdade é o direito de escolher: o direito de criar para si alternativas de escolha. Sem a possibilidade de escolha um homem não é um homem, mas um membro, um instrumento, uma coisa.”

Archibald MacLeish, poeta americano vencedor do prêmio Pulitzer



I. *O apelo da natureza* 1. Sobrevivência

O que você faria? Se você estivesse perdido no mar em um pequeno bote inflável, ou preso nas montanhas com uma perna quebrada, ou em um momento desesperador, o que você acha que faria? Vejamos, por quanto tempo você nadaria antes de desistir e se deixar afogar? Por quanto tempo você manteria a esperança? Nós nos fazemos estas perguntas – em jantares, em festas, em tardes preguiçosas de domingo – não porque estamos procurando dicas de sobrevivência, mas porque somos fascinados pelos nossos limites e pela nossa habilidade de superar condições extremas para as quais existe pouca preparação ou precedente. Queremos saber, quem entre nós, viveria para contar a história?

Considere, por exemplo, o caso de Steven Callahan. Em 5 de fevereiro de 1982, a cerca de 1.300km a oeste das Ilhas Canárias, seu barco, o *Napoleon Solo*, virou durante uma tempestade. Callahan, então com 30 anos, se viu sozinho, à deriva, em um bote inflável com muitos vazamentos, e poucos recursos. Ele coletou água da chuva para beber, e improvisou uma lança para pescar. Ele comeu crustáceos e, algumas vezes, os pássaros que eram atraídos pelos restos dos crustáceos. Para manter a sanidade, ele escrevia sobre a sua experiência e fazia ioga quando seu corpo fraco permitia. No mais, ele esperava, e flutuava para o oeste. Setenta e seis dias depois, em 21 de abril, um barco encontrou Callahan perto da costa de Guadalupe. Até hoje, ele é uma das poucas pessoas que conseguiram sobreviver sozinhas no mar por mais de um mês. Callahan – um marinheiro experiente – possuía habilidades de navegador que foram, sem dúvida, essenciais para a sua sobrevivência, mas foram elas, sozinhas, o suficiente para salvá-lo? No seu livro *À Deriva: Setenta e Seis Dias Perdido no Mar*, ele descreve seu estado mental logo após o acidente: Ao meu redor

estão os restos do Solo. Meu equipamento está devidamente seguro, com os sistemas vitais funcionando, as prioridades diárias estão definidas, prioridades indiscutíveis. De alguma forma consigo superar a apreensão, o medo e a dor que ameaçam tomar conta. Sou o capitão do meu barquinho em águas traiçoeiras. Escapei daquela agitação confusa que houve após a perda de Solo, e finalmente consegui comida e água. Superei a morte quase certa. Agora eu tenho uma escolha: guiar-me para uma vida nova, ou desistir e assistir à minha morte. Eu escolho continuar enquanto eu puder.

Callahan esboçou sua situação, calamitosa que era, em termos de escolhas. Um vasto oceano se estendia diante dele em todas as direções. Ele não via nada além de sua infinita superfície azul, sob a qual se ocultavam muitos perigos. Entretanto, no quebrar das ondas e no assobiar do vento ele não ouviu um veredicto de morte. Ao invés disto, ele ouviu uma pergunta “Você quer viver?”. A habilidade de ouvir essa pergunta e respondê-la afirmativamente – de reivindicar para si a escolha que a circunstância parecia haver eliminado – pode ser o que permitiu sua sobrevivência. Da próxima vez que alguém te perguntar “O que você faria?” você pode pegar uma página do livro de Callahan e responder “Eu escolheria”.

Joe Simpson, outro sobrevivente famoso, quase morreu na descida de uma montanha nos altos e gélidos Andes Peruanos. Após quebrar a perna em uma queda, ele mal conseguia andar, e seu parceiro de escalada, Simon Yates, tentou descê-lo para um lugar seguro usando cordas. Quando Yates, que não podia ver nem ouvir Simpson, inadvertidamente o baixou para além da beira do penhasco, Simpson não podia mais se segurar junto à montanha e nem subir de volta. Agora, Yates tinha que sustentar todo o peso de Simpson; cedo ou tarde ele não aguentaria mais e os dois despencariam para a morte. Finalmente, sem ver alternativa, Yates cortou a corda, acreditando que havia sentenciado seu amigo à morte. O que aconteceu depois foi extraordinário: Simpson caiu no degrau de uma fenda e pelos próximos dias se arrastou por oito quilômetros através de uma geleira, chegando ao acampamento de base quando Yates estava se preparando para partir. Em *Tocando o*

Vazio, seu relato do incidente, Simpson escreve: O desejo de parar de descer era quase insuportável. Eu não tinha ideia do que havia embaixo de mim, e eu só tinha certeza de duas coisas: Simon tinha partido e não voltaria. Isso significava que ficar na geleira iria me matar. Não havia saída para cima, e o penhasco do outro lado era nada mais que um convite para acabar com tudo rapidamente. Eu fiquei tentado, mas descobri que mesmo em desespero eu não tinha coragem para suicidar-me. Levaria um bom tempo antes que o frio e a exaustão me consumissem na geleira, e a ideia de ficar esperando sozinho e enfurecido por tanto tempo, me forçou a fazer esta escolha: descer até achar uma saída ou morrer tentando. Eu iria ao encontro dela, ao invés de esperá-la me encontrar. Não havia volta agora, mas por dentro eu gritava desejando parar.

Para os obstinados Callahan e Simpson, sobrevivência era uma questão de escolha. E, como apresentado por Simpson, em particular, a escolha era mais uma necessidade do que uma oportunidade; você pode até desperdiçar a última, mas é quase impossível resistir à primeira.

Embora a maioria de nós nunca vá experimentar circunstâncias tão extremas (assim esperamos), nos deparamos diariamente com a necessidade de fazer nossas próprias escolhas. Devemos agir ou recuar e observar? Aceitar calmamente o que quer que aconteça no nosso caminho, ou perseguir obstinadamente os objetivos que determinamos para nós mesmos? Medimos nossas vidas com diferentes referências: anos, eventos importantes, conquistas. Também podemos medi-las pelas escolhas que fazemos, cuja soma trouxe-nos até onde quer que estejamos e o que quer que sejamos hoje. Quando olhamos para a vida por essas lentes, fica claro que a escolha é uma força enormemente poderosa, uma determinante essencial de como vivemos. Mas de onde vem o poder da escolha, e como podemos aproveitá-lo ao máximo?

2. Sobre ratos e homens

Em 1957, Curt Richter, um prolífico pesquisador de Psicologia na Escola de Medicina da Universidade Johns Hopkins, conduziu um experimento que você pode achar chocante. Para estudar o efeito da temperatura da água na resiliência em ratos, Richter e seus colegas colocaram dúzias de ratos dentro de potes de vidros – um roedor por vidro – e encheram esses vidros de água. Como as paredes desses vidros eram muito altas e escorregadias para escalar, os ratos foram colocados em uma situação em que ou afundavam ou nadavam. Richter tinha, inclusive, jatos de água jorrando de cima, para forçar os ratos a se mexerem caso eles tentassem boiar ociosamente, ao invés de nadar por suas vidas. Ele mediu, então, por quanto tempo os ratos nadavam – sem comida, descanso ou chance de escapar – antes de se afogarem.

Os pesquisadores ficaram surpresos ao descobrir que, mesmo em temperaturas idênticas, ratos com aptidões iguais nadavam, notoriamente, por tempos diferentes. Alguns continuavam nadando por uma média de 60 horas antes de sucumbir à exaustão, enquanto outros afundavam quase imediatamente. Foi como se, após se esforçarem por 15 minutos, alguns ratos simplesmente desistissem, enquanto outros ficassem determinados a ir até o máximo de seu limite físico. Os pesquisadores, perplexos, se perguntaram se alguns ratos estavam mais convencidos do que outros de que se continuassem a nadar eles eventualmente escapariam. Será que os ratos são capazes de ter diferentes “convicções”? O que mais explicaria uma disparidade tão significativa no desempenho, especialmente quando o instinto de sobrevivência de todos os ratos foi acionado? Talvez os ratos que demonstraram ter maior resiliência tenham recebido, de alguma forma, razões que os fizessem esperar escapar do seu terrível apuro.

Então, na rodada de experimentos seguinte, ao invés de jogarem os ratos na água diretamente, os pesquisadores os pegavam várias vezes, todas elas deixando-os escapar. Após ficarem acostumados com esse tratamento, os ratos foram colocados nas jarras, sujeitados a um jato de água por vários minutos e depois retirados e colocados em suas gaiolas. Esse processo se repetiu diversas

vezes. Finalmente, os ratos foram colocados nos vidros para o teste de nadar ou afundar. Desta vez, nenhum rato mostrou sinais de desistência. Eles nadaram por uma média de mais de 60 horas antes de ficarem exaustos e se afogarem.

Provavelmente, ficamos desconfortáveis ao descrever ratos como tendo “crenças”, mas tendo escapado previamente de seus captores, e tendo sobrevivido aos jatos de água, eles pareciam acreditar que podiam não só resistir a situações difíceis, como também escapar delas. A sua experiência ensinou-lhes que tinham algum controle sobre o resultado e, talvez, que o resgate estivesse logo adiante. Na sua incrível persistência, eles não foram diferentes de Callahan e Simpson. Será então, que podemos dizer que estes ratos fizeram uma escolha? Será que eles escolheram viver, pelo menos até quando os seus corpos resistissem?

Há um sofrimento que surge quando a persistência não é recompensada, e há também sofrimento de ver um possível resgate passar despercebido. Em 1965, na Universidade de Cornell, o psicólogo Martin Seligman lançou uma série de experimentos que mudaram fundamentalmente a forma de pensarmos sobre o controle. A equipe de pesquisadores começou levando cachorros vira-latas – mais ou menos do tamanho de *beagles* ou *welsh corgis* – para dentro de um cubículo branco, um de cada vez, e suspendendo-os por arreios de tecido revestido de borracha. Foram colocados painéis dos dois lados da cabeça de cada cachorro, e uma ligação entre eles – no pescoço – segurava a cabeça no lugar. Para cada cachorro foi designado um parceiro, em um cubículo diferente.

Durante o experimento, cada par de cachorros foi periodicamente submetido a um choque elétrico, não danoso, mas doloroso. Porém havia uma diferença crucial entre os cubículos dos cachorros: em um deles era possível parar o choque simplesmente pressionando os painéis laterais com a cabeça, enquanto no outro não era possível desligar o choque, independentemente de quanto o cachorro se contorcesse. Os choques eram sincronizados, começando no mesmo momento para os dois cachorros de cada par, e parando para ambos quando o cachorro que tinha o controle

pressionava o painel lateral. Assim, a quantidade de choques era idêntica para o par, mas um cachorro experimentava a dor como controlável, e o outro não. Os cachorros que não podiam fazer nada para parar os choques, logo começavam a curvar-se e gemer, dando sinais de ansiedade e depressão, que continuavam mesmo após o término das sessões. Os cachorros que podiam parar os choques mostravam alguma irritação, mas logo aprenderam a antecipar a dor e evitá-la pressionando os painéis.

Na segunda fase do experimento, os dois cachorros do par eram expostos a uma nova situação para ver como aplicariam o que aprenderam por estar em controle – ou sem ele. Os pesquisadores colocavam cada cachorro em uma grande caixa preta com dois compartimentos divididos por uma parede que ia até a altura dos ombros dos animais. No lado onde estava o cachorro, o chão era periodicamente eletrificado. No outro lado da caixa, não. A parede era baixa o suficiente para ser pulada, e os cachorros que tinham podido parar os choques anteriormente descobriram rapidamente como escapar. Mas dois terços dos cachorros que não tinham podido parar os choques anteriormente, ficaram passivamente no chão sofrendo. Os choques continuavam e, embora os cachorros gemessem, eles não tentavam se livrar. Mesmo quando eles viam outros cachorros pulando a parede, e mesmo depois que os pesquisadores os arrastaram para o outro lado da caixa para mostrar que os choques eram evitáveis, os cachorros continuavam desistindo e sofrendo a dor. Para eles, a liberdade da dor no outro lado da parede – tão perto e tão acessível – era invisível.

Quando falamos de escolha, queremos dizer da habilidade de exercitar o controle sobre nós mesmos e sobre o ambiente. Para escolher precisamos perceber que o controle é possível. Os ratos continuavam nadando, apesar da fadiga crescente, e de não haver meios aparentes de escapar porque eles já haviam experimentado a liberdade, a qual – até onde eles sabiam – haviam alcançado por seus vigorosos esforços de esquiva. Os cachorros, por outro lado, tendo experimentado anteriormente uma perda total do controle, aprenderam que eram impotentes. Quando mais tarde o controle foi devolvido a eles, o seu comportamento não mudou porque eles não

podiam perceber o controle. Para todos os fins práticos, eles permaneceram impotentes. Em outras palavras, a possibilidade de escolha que os animais tinham tecnicamente era muito menos importante do que a que eles sentiam ter. Enquanto os ratos estavam condenados por causa do desenho do experimento, a persistência que eles mostraram poderia ter tido uma recompensa no mundo real, como aconteceu com Callahan e Simpson.

3. Escolher na mente

Quando nos olhamos no espelho, vemos alguns dos “instrumentos” necessários para a escolha. Nossos olhos, nariz, orelhas e boca reúnem informações do ambiente, enquanto nossos braços e pernas permitem que tenhamos ação sobre ele. Nós dependemos dessas capacidades para negociar efetivamente entre fome e saciedade, segurança e vulnerabilidade, ou mesmo entre vida e morte. Ainda assim nossa habilidade de *escolher* envolve mais do que simples reações às informações sensoriais. O seu joelho pode contrair-se se for atingido no lugar certo pelo martelo de borracha do médico, mas ninguém consideraria este reflexo uma escolha. Para sermos capazes de decidir verdadeiramente, nós devemos avaliar todas as opções disponíveis, e selecionar a melhor delas, tornando a mente tão vital para a escolha quanto o corpo.

Graças a avanços recentes na tecnologia, como os scanners com imagens de ressonância magnética funcional (fMRI) podemos identificar os principais sistemas cerebrais envolvidos quando realizamos escolhas: o circuito córtico-estriatal. O seu principal componente, o estriado, está situado em um local profundo no meio do cérebro, e é relativamente consistente em tamanho e função no reino animal, desde répteis a pássaros e mamíferos. É parte de um conjunto de estruturas conhecidas como núcleos da base, que funcionam como uma espécie de painel de controle, conectando as funções mentais mais altas com as mais baixas. O estriado recebe informações sensoriais de outras partes do cérebro, e tem um papel no planejamento de movimentos, o que é fundamental para nossa

habilidade de fazer escolhas. Mas a sua função relacionada com a escolha é avaliar a recompensa associada à experiência; ele é responsável por nos alertar que “açúcar = bom” e “tratamento de canal = ruim”. Essencialmente, ele provê as conexões mentais necessárias para que a gente queira o que a gente quer.

Contudo, o mero conhecimento de que coisas doces são atraentes, e de que um canal no dente é doloroso, não é suficiente para guiar nossas escolhas. Nós precisamos também fazer a conexão de que, em certas condições, muito doce pode eventualmente levar a um canal no dente. É aqui que a outra metade do circuito córtico-estriatal, o córtex pré-frontal, entra em jogo. Localizado diretamente atrás da nossa testa, o córtex pré-frontal atua como um centro de comando do cérebro, recebendo mensagens do estriado e de outras partes do corpo, e usando essas mensagens para determinar e executar o melhor curso de ação. Ele está envolvido na realização de análises complexas de custo-benefício das consequências imediatas e futuras de nossas ações. Também possibilita o exercício do controle de impulsos. Quando somos tentados a fazer alguma coisa que sabemos ser prejudicial para nós em longo prazo.

O desenvolvimento do córtex pré-frontal é um exemplo perfeito da seleção natural em ação. Apesar de tanto os seres humanos quanto os animais possuírem um córtex pré-frontal, a porcentagem que ele ocupa no cérebro dos humanos é maior do que em qualquer outra espécie. Tal fato concede-nos uma habilidade sem paralelos de escolher “racionalmente”, desbancando todos os outros instintos. Essa facilidade aumenta com a idade, uma vez que o nosso córtex pré-frontal se desenvolve até muito depois da adolescência. Enquanto as habilidades motoras são largamente desenvolvidas na infância, e as habilidades de raciocínio lógico na adolescência, o córtex pré-frontal é submetido a um processo de crescimento e consolidação que continua até os nossos 20 e poucos anos. É por isso que as crianças menores têm mais dificuldade para entender conceitos abstratos do que os adultos e que, ambos, crianças e adolescentes, são mais propensos a agir impulsivamente.

É bem possível que a habilidade de escolher bem seja a ferramenta mais poderosa para controlar nosso ambiente. Afinal, foram os humanos que dominaram o planeta, apesar da notável ausência de garras afiadas, couraças grossas, asas, ou outras defesas óbvias. Nós nascemos com as ferramentas para exercitar a escolha, mas tão significativa quanto isso é o fato de que nascemos com o desejo de fazê-lo. Os neurônios do estriado, por exemplo, respondem mais a recompensas que pessoas ou animais escolheram ativamente do que a recompensas idênticas que foram recebidas passivamente. Como diz a canção “peixes precisam nadar, pássaros precisam voar” e nós todos precisamos escolher. O desejo de escolher é tão inato que nós agimos sobre ele mesmo antes de sermos capazes de expressá-lo. Em um estudo com crianças de quatro meses, pesquisadores amarraram cordas às mãos das crianças e deixaram-nas aprender que puxando a corda elas podiam fazer uma música agradável tocar. Quando, mais tarde, os pesquisadores quebraram essa associação com a corda, tocando a música em intervalos aleatórios, as crianças ficaram tristes e bravas; apesar de o estudo ter sido desenvolvido para que elas pudessem posteriormente ouvir a mesma quantidade de música do que anteriormente. O que essas crianças queriam não era apenas escutar a música; elas ansiavam pelo poder de escolher escutá-la.

Ironicamente, apesar de o poder dado pela escolha estar na oportunidade que se tem de descobrir a melhor entre todas as opções, às vezes o desejo de escolher é tão forte que pode interferir na conquista destes mesmos benefícios. Mesmo nas situações em que não há vantagens em ter mais escolhas, significando que isso de fato aumenta o custo em termos de tempo e esforço, o ato de escolher ainda é preferível, instintivamente. Em um experimento, ratos em um labirinto recebiam a opção de pegar um caminho direto ou um que se ramificava em outros caminhos. O caminho direto e o ramificado levavam à mesma quantidade de comida, portanto não havia vantagem de um sobre o outro. Contudo, ao longo de múltiplos experimentos, quase todos os ratos preferiam pegar o caminho ramificado. De modo similar, pombos e macacos que aprenderam a apertar botões para obter comida preferiam ter a

escolha de mais botões para apertar, mesmo que a opção de ter dois botões ao invés de um não resultasse em uma maior recompensa de comida. E mesmo que os humanos possam conscientemente passar por cima desta preferência, não significa que nós o faremos. Em outro experimento, pessoas que receberam fichas de cassino preferiram gastá-las em uma mesa com duas roletas idênticas, ao invés de em outra mesa com apenas uma roleta, apesar de todas as três serem idênticas.

O desejo de escolher é, portanto, um ímpeto natural, e embora tenha provavelmente se desenvolvido por ser um auxílio crucial à nossa sobrevivência, ele atua independentemente de benefícios concretos. Nesses casos, o poder da escolha é tão grande que se torna não apenas um meio para um fim, mas algo intrinsecamente valioso e necessário. Então, o que acontece quando aproveitamos os benefícios que a escolha deve conferir, mas nossa necessidade pela própria escolha não é satisfeita?

4. A pantera na jaula dourada

Imagine o hotel mais luxuoso e moderno. Com um cardápio *gourmet* no café da manhã, almoço e jantar. Durante o dia você faz o que te agrada: curte a piscina, recebe um tratamento no SPA, brinca na sala de jogos. À noite, você dorme em uma cama tamanho *king* com travesseiros de penas e lençóis de 600 fios. Os empregados estão sempre disponíveis e sempre agradáveis, felizes em atender qualquer desejo que você tenha e o hotel se gaba por oferecer até serviços médicos da máxima qualidade. Você pode trazer toda a família e se socializar com várias pessoas novas. Se está solteiro, você pode encontrar aquela pessoa especial dentre todos os homens e mulheres atraentes que ali estão. E a melhor parte é que é de graça. Só tem um problema: uma vez que você faz o *check-in*, você nunca mais poderá sair.

Não, não é o famoso Hotel Califórnia. Esse encarceramento de luxo é o padrão para os animais dos zoológicos pelo mundo. Desde os anos 70 e 80, os zoológicos têm se empenhado em reproduzir os

habitats naturais dos seus animais, substituindo chãos de concreto e barras de ferro por grama, pedras, árvores e piscinas. Esses ambientes podem simular o ambiente selvagem, mas os animais não precisam se preocupar em achar comida, abrigo ou segurança de predadores; todas as necessidades básicas parecem ser providas para eles. Enquanto isso não parece um mau negócio à primeira vista, os animais passam por numerosas complicações. As zebras vivem sob a espada de Dâmocles, sentindo o cheiro dos leões que estão logo ao lado na exposição de grandes felinos, todos os dias, sem possibilidade de escapar. Não existe possibilidade de migração ou de estoque de comida para o inverno, o que certamente parece uma promessa de condenação para um pássaro ou um urso. De fato, os animais não têm como saber se a comida que apareceu magicamente a cada dia vai aparecer amanhã, e não têm poder para se sustentar sozinhos. Resumindo, a vida no zoológico é completamente incompatível com os instintos de sobrevivência animal mais profundamente arraigados.

Mesmo com toda a dedicação de seus cuidadores humanos, os animais no zoológico devem se sentir presos em uma armadilha de morte, porque eles exercem um controle mínimo sobre suas vidas. Todo ano, não intimidados pelos grandes fossos, paredes, redes e vidros que cercam seus habitats, muitos animais tentam escapar, e alguns até têm sucesso. Em 2008, Bruno, um orangotango de 29 anos do zoológico de Los Angeles, fez um buraco na rede que cercava o seu habitat, mas no fim, ironicamente, se viu ainda mais confinado. Ninguém se machucou, mas três mil visitantes foram evacuados antes de Bruno ser sedado por um treinador. Um ano antes, uma tigresa siberiana de quatro anos, chamada Tatiana, saltou o fosso de quase 8 metros no zoológico de São Francisco, matando uma pessoa e machucando duas outras antes de ser morta a tiros. E em 2004, no Zoológico de Berlim, o urso-de-óculos andino Juan usou um tronco para “surf” através do fosso que cercava seu habitat, antes de escalar uma parede para ganhar a liberdade. Depois de dar um giro no carrossel do zoológico e descer no escorregador algumas vezes, ele foi atingido pelo dardo tranquilizante dos funcionários do zoológico.

Essas e inúmeras outras histórias revelam que a necessidade de controle é um poderoso motivador, mesmo quando pode levar a um dano. Isso não se dá apenas porque exercitar o controle nos faz sentir bem, mas porque ser incapaz de fazê-lo é naturalmente desagradável e estressante. Sob coação, o sistema endócrino produz hormônios de estresse como a adrenalina, que prepara o corpo para lidar com o perigo iminente. Todos nós já experimentamos a reação de lutar ou fugir em uma situação de perigo ou quando estressados, frustrados ou em pânico. A respiração e os batimentos cardíacos aumentam e as veias contraem-se, permitindo que o sangue rico em oxigênio possa ser rapidamente bombeado para as extremidades. A energia gasta nos processos corporais, como digestão ou manutenção do sistema imunológico, é temporariamente reduzida, disponibilizando mais energia para ações repentinas. As pupilas dilatam-se, os reflexos ficam mais rápidos, e a concentração aumenta. Apenas após a passagem da crise, o corpo retoma seu funcionamento normal.

Essas respostas são para a sobrevivência em situações de curta duração na selva, porque elas motivam o animal a eliminar a fonte de estresse e recuperar o controle. Mas quando a fonte de estresse é interminável – isto é, quando você não pode fugir nem lutar – o corpo permanece na resposta de estresse até a exaustão. Os animais no zoológico continuam experimentando ansiedade sobre as necessidades básicas de sobrevivência e sobre a possibilidade de serem atacados por um predador, porque eles não sabem que estão seguros. Fisicamente, permanecer constantemente no estado aumentado de alerta pode levar a uma fraqueza do sistema imunológico, úlceras e até problemas de coração. Mentalmente, esse estresse pode causar uma variedade de comportamentos repetitivos e algumas vezes autodestrutivos, conhecidos como estereotípias, que são os equivalentes animais a ficar retorcendo as mãos ou mordendo os lábios, e são considerados pela maioria dos biólogos como sinais de depressão ou ansiedade.

Gus, o urso polar de 320 quilos do Zoológico do Central Park, em Nova York, demonstrava esse comportamento em 1994 quando, para tristeza dos visitantes e de seus cuidadores, ele passava

grande parte do seu tempo nadando infinitas séries de voltas rápidas. Para endereçar a sua neurose, Gus – um verdadeiro novaiorquino – foi enviado para um terapeuta: o behaviorista de animais Tim Desmond, conhecido por ter treinado a baleia do filme *Free Willy*. Desmond concluiu que Gus precisava de mais desafios e oportunidades de exercitar seus instintos. Gus queria se sentir como se ele ainda tivesse a habilidade de decidir onde e como ele passaria seu tempo – ele precisava reassumir o controle de seu próprio destino. De modo similar, a tosa frequente a que os hamsters domésticos e os ratos de laboratório se dedicam não é devida a sua natureza meticulosa; é um hábito nervoso que pode continuar até que eles esfreguem e arranquem pedaços inteiros do seu pelo. Se administrada fluoxetina, o antidepressivo mais comumente chamado de Prozac, os animais diminuem ou cessam esses comportamentos.

Devido a esses efeitos físicos e psicológicos nocivos, o cativeiro pode resultar em uma menor expectativa de vida apesar de objetivamente melhorar as condições de vida. Elefantes africanos selvagens, por exemplo, tem uma média de vida de 56 anos comparada com 17 anos para os elefantes nascidos no zoológico. Outros efeitos danosos incluem menos nascimentos (um problema crônico com pandas em cativeiro) e alta taxa de mortalidade infantil (acima de 65% para ursos polares). Apesar de ser uma má notícia sobre qualquer animal em cativeiro, é especialmente alarmante nos casos de espécies em extinção.

Mesmo com todo o conforto material que os zoológicos fornecem e todas as suas tentativas de replicar tanto quanto possível o habitat natural dos animais, até os zoológicos mais sofisticados não conseguem igualar o nível de estímulo e exercício de instinto natural que os animais experimentam na selva. O desespero de uma vida em cativeiro talvez seja mais bem expresso no poema de Rainer Maria Rilke, *A Pantera*: enquanto o animal “anda a passos largos em círculos apertados, repetidamente”, ele parece realizar “um ritual de dança em torno de um centro/no qual um imenso desejo permanece paralisado”. À diferença dos cachorros do experimento de Seligman, a pantera expõe sua paralisia não ao permanecer

imóvel, mas ao mover-se constantemente. Mas assim como os cachorros impotentes, ela também não pode enxergar além do seu confinamento: “Para ela é como se houvesse mil barras; e atrás dessas barras, nenhum mundo”. Não importa se as barras são reais ou metafóricas, quando alguém não tem controle é como se nada existisse além da dor desta perda.

5. Escolhendo saúde, escolha saudável Apesar de não encarmos o risco de cativeiro como nossos companheiros animais, nós, humanos, criamos e seguimos voluntariamente sistemas que restringem algumas escolhas pessoais em benefício de um bem maior. Votamos para criar leis, estabelecemos contratos e concordamos em ter empregos remunerados porque reconhecemos que a alternativa a isto seria o caos. Mas o que acontece quando nossa habilidade de reconhecer racionalmente os benefícios dessas restrições entra em conflito com uma aversão instintiva a elas? O grau no qual conseguimos estabelecer um equilíbrio de controle em nossas vidas tem uma relevância significativa para nossa saúde.

Um projeto de pesquisa com duração de décadas, chamado Whitehall Studies, conduzido pelo professor Michael Marmot da University College London, fornece uma demonstração poderosa de como as nossas percepções de escolha podem afetar nosso bem-estar. Começando em 1967, pesquisadores acompanharam mais de 10.000 empregados civis britânicos com idades entre 20 e 64 anos, comparando os resultados de saúde de empregados de diferentes faixas salariais. Contradizendo o estereótipo do chefe elétrico que cai morto de ataque de coração aos 45 anos, os estudos descobriram que apesar de os cargos salariais mais altos trazerem mais pressão, os empregados com salários mais baixos como, por exemplo, porteiros, têm uma probabilidade três vezes maior de

morrer de doenças cardíacas do que os de faixas salariais mais altas.

Este resultado se deu em parte porque entre os empregados das faixas mais baixas havia mais fumantes, obesos e sedentários do que em seus correspondentes da faixa mais alta. Mas mesmo quando os cientistas passaram a considerar as diferenças ligadas a fumo, obesidade e exercício, os empregados da faixa mais baixa ainda apresentavam duas vezes mais chances de morrer de doenças cardíacas. Embora os maiores salários que acompanham o fato de estar no topo da hierarquia obviamente aumente o potencial de controle sobre a vida, esta não é a única explicação para uma saúde mais pobre nos empregados da faixa salarial mais baixa. Mesmo os empregados da segunda maior faixa, incluindo médicos, advogados e outros profissionais considerados 'bem de vida' de acordo com os padrões da sociedade, tinham riscos notavelmente mais altos dos que seus chefes.

Revelou-se que a principal razão para estes resultados era que o salário está diretamente correlacionado com o grau de controle que os empregados tinham sobre o seu trabalho. O chefe levava para casa um salário maior, mas ainda mais importante, ele dirigia as suas próprias tarefas assim como as dos seus assistentes. Embora o diretor executivo carregue nos ombros uma responsabilidade sobre os lucros da empresa, o que é certamente estressante, parece que a responsabilidade do seu assistente de analisar incontáveis memorandos é ainda mais estressante. Quanto menor o controle que as pessoas tinham sobre suas atividades, maior era a sua pressão arterial durante o horário de trabalho. Além disso, a pressão arterial em casa não estava relacionada ao nível de controle no emprego, indicando que o pico durante a atividade laboral era especificamente causado pela falta de escolha no trabalho. Pessoas com pouco controle sobre suas funções também experimentavam mais dor nas costas, faltavam mais em decorrência de doenças em geral, e eram mais acometidas por doenças mentais – o equivalente humano aos estereótipos, resultando em uma menor qualidade de vida, comum aos animais criados em cativeiro.

Infelizmente, as notícias só pioram. Muitos estudos descobriram que além dos estressores no trabalho, nós sofremos muito devido aos elementos da rotina diária que estão fora do nosso controle, como interrupções, engarrafamentos, perder o ônibus, neblina e luzes fluorescentes que são barulhentas ou que ficam piscando. A mesma agitação e tensão muscular que permitem movimentos rápidos para salvar a vida na selva podem levar a frustração e dores nas costas no mundo moderno. A reação de lutar ou correr não foi feita para ser usada para atender telefonemas às 06h30 da manhã ou fazer longas viagens diárias para trabalhos sem perspectivas. Por não ser possível nos recuperarmos com o tempo, estes pequenos estressores contínuos podem, de fato, deteriorar a saúde em maior extensão do que infortúnios infrequentes, como ser despedido ou se separar. Quando se trata de falta de controle, frequentemente o diabo está de verdade nos detalhes.

Então, existe alguma esperança para aqueles que não podem escolher ou não podem subir na hierarquia corporativa? Os resultados da pesquisa Whitehall Studies, embora inquietantes, sugerem que sim. O que afetou mais a saúde das pessoas nesse estudo não foi o nível de controle real que as pessoas tinham sobre seus trabalhos, mas a quantidade de controle que acreditavam ter. De fato, os empregados das faixas mais baixas em média se percebiam com menos controle do que os das faixas mais altas porque realmente seus trabalhos ofereciam menos controle. Mas dentro de cada faixa existia uma variação considerável na percepção das pessoas em relação ao controle que tinham e nas medidas correspondentes de saúde. Deste modo, um executivo bem remunerado que se sente impotente vai sofrer o mesmo tipo de resposta fisiológica negativa que um funcionário que cuida da correspondência e tem um salário baixo.

Diferentemente dos animais em cativeiro, a percepção das pessoas sobre o controle ou a impotência não é inteiramente ditada por forças externas. Temos a habilidade de criar escolhas quando alteramos nossa interpretação do mundo. A escolha de Callahan de viver ao invés de morrer é um exemplo extremo, mas ao afirmar controle em situações aparentemente incontroláveis podemos

melhorar nossa saúde e felicidade. Pessoas que percebem as experiências negativas de sua vida como resultantes de forças incontroláveis têm um risco maior de depressão do que as que acreditam ter controle. São também menos propensas a tentar escapar de situações nocivas como o vício em drogas, ou relacionamentos abusivos. Apresentam menos chances de sobreviver a um ataque cardíaco, e são mais propensas a ter um sistema imunológico fraco, asma, artrite, úlcera, dor de cabeça ou nas costas. Então, o que é necessário para que cultivemos o “otimismo aprendido” e ajustemos nossa visão, a fim de enxergar que temos controle, ao invés de sofrermos os choques da vida passivamente?

Podemos encontrar algumas pistas em um estudo de 1976, feito em Arden House, um asilo em Connecticut, no qual as cientistas Elle Langer e Judy Rodin manipularam a percepção de controle entre os residentes de 65 a 90 anos. Para começar, o coordenador social do asilo fez reuniões separadas para os residentes de dois andares diferentes. Na reunião do primeiro andar, ele deu uma planta a cada residente e disse que as enfermeiras cuidariam delas para eles. Ele também disse que filmes seriam projetados nas quintas e sextas-feiras, e que eles seriam escalados para assistir aos filmes em um desses dias. Garantiu que poderiam visitar as pessoas de outros andares, e engajar-se em diferentes tipos de atividades, como ler, ouvir rádio e assistir TV. O foco da mensagem era que os residentes tinham a permissão para fazer algumas coisas, mas a responsabilidade pelo bem-estar deles ficava nas mãos competentes da equipe de profissionais, uma abordagem padrão usada nos asilos na época (e ainda o é). Como disse o coordenador: “Sentimos que é nossa responsabilidade transformar esta casa em um lugar de que vocês se orgulhem, e onde sejam felizes, e queremos fazer todo o possível para ajudá-los.”

Em seguida, o coordenador fez a reunião no outro andar. Desta vez, ele deixou que os residentes escolhessem qual planta eles queriam, e disse que cuidar da planta seria responsabilidade deles. Igualmente, ele permitiu que os residentes escolhessem se queriam assistir ao filme na quinta ou na sexta-feira, e recordou-lhes das

diversas escolhas que poderiam fazer sobre como passar o tempo, como visitar outros residentes, ler, ouvir rádio e assistir à TV. Sobretudo, ele enfatizou que era responsabilidade de cada um deles fazer da nova casa um lugar feliz. “É a sua vida”, ele disse. “Você pode fazer dela o que quiser.”

Apesar da diferença nas mensagens, a equipe tratava os residentes dos dois andares da mesma forma, dando a mesma atenção. Além disso, as escolhas adicionais dadas ao segundo grupo de residentes eram aparentemente triviais, uma vez que todos tinham uma planta e assistiam ao mesmo filme a cada semana, quer na quinta ou na sexta-feira. Entretanto, quando examinados três semanas depois, os residentes que receberam mais opções de escolha estavam mais felizes e mais alertas, e interagiam mais com os outros residentes e com a equipe do que os que não receberam as mesmas escolhas. Mesmo neste curto período de estudo de três semanas, a saúde física de mais de 70% dos residentes do grupo “sem escolhas” deteriorou. Por outro lado, mais de 90% das pessoas que tinham escolha viram a saúde melhorar. Seis meses depois, os pesquisadores descobriram que no grupo dos residentes que receberam mais escolhas – ou, de fato, a percepção disso – havia ocorrido menos mortes.

Os residentes do asilo se beneficiaram por terem escolhas que eram em grande parte simbólicas. Ser capaz de exercitar sua necessidade inata de controlar algo no ambiente prevenia os residentes de sofrer o mesmo estresse e ansiedade que os animais enjaulados no zoológico e os empregados das faixas salariais mais baixas experimentavam. O estudo sugere que escolhas menores, mas frequentes, podem ter um impacto desproporcionalmente grande e positivo em nossa percepção do controle global. Da mesma forma, o acúmulo de pequenos estresses é frequentemente mais danoso ao longo do tempo do que o estresse causado por poucos, porém grandes, eventos. Mais profundamente, isso sugere que podemos proporcionar escolhas, bem como os benefícios que as acompanham, a nós mesmos e a outros. Uma pequena mudança em nossas ações como, por exemplo, falar ou pensar de forma a

destacar nossas atividades, pode produzir grandes efeitos em nosso estado físico e mental.

De acordo com vários estudos que examinam os efeitos da mente sobre o corpo em pacientes, mesmo os que estão lutando contra as doenças mais nocivas como o câncer e o HIV, a recusa em aceitar a doença como irremediável pode aumentar as chances de sobrevivência e diminuir as chances de recaída, ou pelo menos, adiar a morte. Por exemplo, em um estudo no Hospital Royal Marsden no Reino Unido – o primeiro hospital no mundo a se dedicar exclusivamente ao estudo e tratamento do câncer – pacientes com câncer de mama que tiveram as maiores notas nas escalas de impotência e desesperança tiveram um aumento significativo no risco de reincidência ou morte dentro de cinco anos, quando comparados com os membros do estudo que tiveram as menores notas nessas medidas. Numerosas pesquisas também descobriram que esse era o caso dos pacientes com HIV, nos anos anteriores à disponibilização de um tratamento eficaz; aqueles que reportavam mais sentimentos de impotência tinham maior probabilidade de progredir do HIV para a Aids completamente manifesta, e morriam mais rapidamente após desenvolvê-la. É realmente possível que a forma como alguém pensa sobre sua doença possa afetar diretamente seu bem-estar físico?

O debate na comunidade médica avança com furor, mas o que fica claro é que sempre que possível as pessoas optam pela escolha – queremos acreditar que ver a nossa vida nesses termos vai nos ajudar a ter melhores condições. E mesmo que não nos faça melhores fisicamente, com certeza temos razões para acreditar que nos faz sentir melhores. Por exemplo, em um estudo conduzido na UCLA (Universidade da Califórnia, Los Angeles), dois terços dos pacientes com câncer de mama reportaram que eles acreditavam poder controlar pessoalmente o curso da sua doença, e desses, mais de um terço acreditava ter muito controle. Essa percepção frequentemente levava a mudanças no comportamento, como por exemplo, comer mais frutas e vegetais. De qualquer forma, muito frequentemente, o controle se manifestava puramente como uma ação mental tal como imaginar a quimioterapia como um canhão

destruindo pedaços do dragão câncer. Os pacientes também se diziam: “Definitivamente, eu me recuso a ter mais câncer”. Por mais implausíveis que essas crenças possam ter sido, o fato é que quanto mais controle os pacientes sentiam ter sobre a doença, mais felizes eles eram. De fato, a necessidade do paciente de acreditar no seu poder sobre a doença é um eco do desejo de controle que todas as pessoas, saudáveis ou doentes, jovens ou idosas, instintivamente precisam exercer sobre suas vidas. Desejamos ver nossas vidas nos oferecendo escolha e potencial para controle, mesmo nas circunstâncias mais obscuras.

6. Contando histórias Aqui está a advertência: Não há nenhuma garantia de que escolher viver vai realmente te ajudar a sobreviver. As histórias sobre “o triunfo do espírito humano” geralmente sublinham o ponto crucial no qual o herói/sobrevivente diz: “Naquele momento eu sabia que eu tinha uma escolha” ou “Uma escolha difícil estava diante de mim”. Frequentemente, o que se segue é uma descrição florida sobre a jornada inspiradora das trevas para a luz, e uma explicação cheia de chavões das lições a serem aprendidas. Mas os ratos de Richter pareciam “acreditar”, tanto quanto pode qualquer outra criatura, que eles alcançariam a segurança; e nós nunca escutamos as histórias dos muitos marinheiros e escaladores e pacientes terminais que morreram mesmo tendo, eles também, escolhido viver. Então as histórias de sobreviventes podem ser enganosas, especialmente se elas enfatizam a “fenomenal força de caráter” do indivíduo, acima de todas as coisas. Em outros tempos, elas poderiam nos parecer muito familiares, como se fossem lidas em um mesmo roteiro dado a todos os sobreviventes antes de encararem as câmeras de TV.

Contudo, essas histórias ajudam as pessoas a suportar o medo e o sofrimento que acompanham as doenças sérias e as tragédias.

Mesmo as crenças otimistas que são infundadas, de acordo com o consenso médico, são mais benéficas para a superação do que uma percepção realista. E mesmo que alguém possa esperar uma reação violenta dos pacientes que sofrem uma recaída após acreditarem fervorosamente que estavam curados, os estudos mostram que este não é o caso. Se você está saudável, é possível que rejeite esse otimismo como ilusão, mas se os papéis fossem trocados, pode ser que também procurasse por qualquer coisa que aumentasse suas chances, ainda que ligeiramente.

Joan Didion inicia seu ensaio *O Álbum Branco* com a seguinte frase: “Nós nos contamos histórias para poder viver”. É uma afirmação simples, mas chocante. Algumas frases depois, ela escreve: “Nós procuramos pelo sermão no suicídio, pela lição social ou moral no assassinato de cinco. Interpretamos o que vemos, selecionamos a mais viável das múltiplas escolhas. Vivemos inteiramente, especialmente se formos escritores, pela imposição de uma linha narrativa sobre as imagens discrepantes, pelas ‘ideias’ com as quais aprendemos a congelar a mutante fantasmagoria que é nossa verdadeira experiência.” A narrativa imposta, mesmo se banal ou sentimental, serve a uma função importante por nos ajudar a dar algum sentido à nossa vida. Quando tal narrativa é sobre a escolha, quando nos passa a ideia de que temos controle, podemos contá-la para nós mesmos – quase literalmente – “para viver”.

Poderia ser argumentado que temos o dever de criar e contar histórias sobre a escolha porque uma vez que as conhecemos, elas não mais nos abandonam. Podemos perder posses, moradias, pessoas que amamos, mas se nos apegamos a uma história sobre a escolha retemos conosco a habilidade de praticá-la. O filósofo estoico Sêneca, o Jovem, escreveu: “É um erro imaginar que a escravidão penetra todo o ser do homem; a melhor parte dele está isenta dela: o corpo, de fato, é sujeitado e está sob o poder de um mestre, mas a mente é independente e, de fato, é tão livre e selvagem que não pode ser contida nem mesmo por esta prisão do corpo em que está confinada”. Para os animais, o confinamento do corpo é o confinamento de todo o ser, mas as pessoas podem *escolher* a liberdade mesmo quando não têm autonomia física. Para

fazer isso, precisam saber o que é escolha e acreditar que a merecem. Por compartilhar histórias, mantemos a escolha viva na imaginação e na linguagem. Damos uns aos outros a força para efetuar a escolha na mente, mesmo quando não podemos efetuar a com o corpo.

Não é de se admirar que a narrativa da escolha continue crescendo, se espalhando e adquirindo mais poder. Nos Estados Unidos, ela alimenta o Sonho Americano fundado nos “direitos inalienáveis” de “vida, liberdade e busca de felicidade” prometidos na Declaração da Independência. Suas origens remontam a muito antes, uma vez que estão implícitas em todas as discussões sobre liberdade ou autodeterminação. Na verdade, podemos sentir sua presença confortante mesmo quando a palavra “escolha” está ausente. Quando encenamos esta narrativa, frequentemente seguindo roteiros escritos por outros, reivindicamos controle, não importa qual sejam as circunstâncias. E mesmo que nossos roteiros e performances variem, como veremos em seguida, o desejo e a necessidade da escolha são universais. Independente de quais sejam nossas diferenças – de temperamento, cultura, língua – a escolha nos conecta e nos permite conversar uns com os outros sobre liberdade e esperança.



II. *Um estranho em terras estranhas*

1. Uma união abençoada

Certa manhã de agosto, há mais de 40 anos atrás, Kanwar Jit Singh Sethi acordou ao alvorecer para se preparar para o dia. Ele começou com um banho cerimonial; usando apenas seu *kachchha*, a tradicional roupa íntima dos siques, um short branco de amarrar e foi até a sala de banho da casa de sua família de Deli. No espaço pequeno, iluminado por uma única janela, ele sentou-se em um banquinho de madeira, com os pés descalços no chão gelado de pedra. Sua mãe e sua avó entraram na sala de banho e o untaram com *vatna*, uma pasta perfumada de cúrcuma, sândalo, leite e água de rosas. Em seguida, elas encheram um balde de água e despejaram-na aos poucos sobre sua cabeça e seus ombros.

A mãe de Kanwar Jit lavou seus cabelos, que desciam até o meio das costas, e sua barba, que alcançava o esterno; de acordo com a tradição sique, eles nunca haviam sido cortados. Depois de limpos, ela massageou os cabelos vigorosamente com um óleo perfumado e enrolou-os em nós apertados, prendendo seus cabelos no topo da cabeça e sua barba abaixo do queixo. Após vestir seu melhor terno, Kanwar Jit tinha uma aparência marcante: 28 anos, 73 quilos, 1,83 metros com seu turbante vermelho vivo. Ninguém podia evitar sentir-se atraído pela sua aparência e alegria, seus olhos suaves e jeito fácil. Ele cruzou as portas e adentrou ao pátio, onde aproximadamente 100 amigos e parentes estavam reunidos, para iniciar as celebrações.

A alguns quarteirões dali, Kuldeep Kaur Anand, 23 anos, iniciava sua manhã de modo parecido, embora fosse, em muitos aspectos, o oposto de Kanwar Jit. Com sua pequena estatura de apenas um metro e meio e 39 quilos, e tão tímida quanto Kanwar Jit era

extrovertido, ela não chamava atenção para si, pelo contrário, focava seu olhar atento nos outros. Após o banho cerimonial, ela vestiu um *sári* alaranjado muito parecido com aquele usado por Mumtaz, sua atriz favorita, no filme que havia sido o sucesso daquele ano, *Brahmachari*. Ela deu as boas-vindas aos muitos convidados que chegavam a casa, todos eles sorrindo e desejando-lhe o melhor para seu futuro.

Nas duas casas as festividades continuaram no decorrer do dia, com bandejas de queijos e vegetais *pakor*s que proviam o sustento para todos os encontros e cumprimentos. Ao anoitecer, cada família começava a se preparar para o *Milni*, a cerimônia na qual as duas famílias se reuniriam. Na casa de Kanwar Jit chegou uma banda, tocando uma canção tradicional no *shehnai*, um instrumento de sopro feito de bambu, conhecido por trazer boa sorte. Um cavalo branco coberto com um tapete marrom bordado também veio; Kanwar Jit iria montá-lo até a casa de Kuldeep. Mas antes que ele partisse, sua irmã cobriu seu rosto com um *sehra*, franjas de ouro entrelaçadas com flores que pendiam do seu turbante. Então, Kanwar Jit montou no cavalo e, rodeado por sua família, foi até seu destino, com a banda na frente abrindo o caminho.

Em sua casa, Kuldeep estava de pé na porta de entrada cantando hinos junto a sua família. Sua face estava coberta por um véu ornamentado com bordados, dado a ela pela mãe de Kanwar Jit. Quando a procissão chegou, com o retumbar do *shehnai* e as batidas do *tabla*, Kanwar Jit e Kuldeep trocaram guirlandas de rosas e jasmim. Ao mesmo tempo, cada membro da família cumprimentou de modo especial seu correspondente na outra família. A mãe cumprimentou a mãe, a irmã cumprimentou a irmã, e assim por diante. Esses pares da família também trocaram guirlandas. As famílias então celebraram, cantando e dançando até a hora em que a família de Kanwar Jit deveria partir.



No dia seguinte, ao amanhecer, as famílias de Kuldeep e Kanwar viajaram até um templo próximo para a cerimônia de *Anand Karaj*, ou União Abençoada. Kanwar Jit, mais uma vez usando seu turbante vermelho e terno escuro, ajoelhou-se diante do altar de madeira que sustentava o guru Granth Sahib, o livro sagrado sique. Kuldeep, usando um *salwar kameez* rosa – uma roupa de calças largas e uma túnica longa – ajoelhou-se ao lado dele, com um véu opaco e com franjas de ouro, cobrindo-a até quase a cintura. Depois de cantar hinos e fazer orações, o avô de Kanwar Jit amarrou uma ponta de um longo cachecol na mão do seu neto e a outra ponta na mão de Kuldeep. Unidos dessa maneira, o casal deu a volta em torno do guru Granth Sahib quatro vezes, parando depois de cada volta para ouvir o Sant, ou homem sagrado, ler uma oração relacionada à sua união: carma, darma, confiança e bênçãos. Depois, em comemoração, as duas famílias lançaram dinheiro e guirlandas aos pés do casal. Então, Kanwar Jit levantou o véu e, pela primeira vez, viu o rosto de sua esposa.



Foi assim que meus pais se casaram. Todos os detalhes da cerimônia foram decididos para eles, desde com quem se casar até o que vestir ou o que comer. Tudo fazia parte de um roteiro cultural seguido atentamente, e que evoluiu ao longo do tempo até chegar às tradições siques às quais eles e as suas famílias aderiram naquele dia. Cada vez que eu comento com as pessoas que os meus pais se conheceram no dia do casamento deles, a reação mais comum é: “A família deles decidiu a união? Como foi que os seus pais permitiram que isso acontecesse com eles?”. A simples explicação de que era assim que os casamentos eram decididos na minha família – e na maioria das famílias indianas – não parece satisfazer a curiosidade ou diminuir a incredulidade dos que perguntam. Superficialmente, as pessoas entendem que existem diferenças culturais na forma como os casamentos acontecem. Mas a parte que realmente não cai bem, a parte com a qual eles simplesmente não se conformam, é que meus pais permitiram que uma decisão tão importante fosse tirada das suas mãos. Como eles puderam fazer uma coisa dessas, e por quê?

2. Uma questão de fé

Lembra-se de Martin Seligman, o psicólogo que fez aqueles testes perturbadores com os cachorros? Seus estudos persuasivos com humanos e animais, assim como os outros estudos que conhecemos no capítulo anterior, demonstram exatamente como precisamos nos sentir no controle do que acontece conosco. Quando não podemos manter o controle, ficamos nos sentindo impotentes, desolados, incapazes de funcionar. A primeira vez que ouvi falar nesses estudos foi quando fiz um curso com Seligman enquanto estudava na Universidade da Pensilvânia. Os resultados destes estudos me fizeram começar a questionar se minha própria tradição sique, ao invés de outorgar poder ou fortalecer seus seguidores, poderia na verdade gerar um sentimento de impotência. Como um membro da fé sique eu estava sempre seguindo muitas regras e me monitorando: o que vestir, o que comer, os comportamentos proibidos e as minhas obrigações familiares. Quando eu somava tudo, não sobrava muita coisa para que eu decidisse – muitas das minhas decisões tinham sido tomadas por mim. Isso era verdade não só para o siquismo, mas para muitas outras religiões. Eu levei minhas questões para Seligman, esperando que ele pudesse ajudar a esclarecer se membros da fé religiosa eram propensos a experimentar mais sentimentos de impotência em suas vidas. Mas ele também não tinha certeza, uma vez que não havia estudos científicos sobre o tema. Então decidimos embarcar em um estudo para examinar os efeitos da adesão religiosa na saúde e na felicidade das pessoas.

Nos dois anos seguintes, qualquer um que desse uma olhada na minha agenda social diria que eu estava tentando reparar uma vida inteira de pecado. Toda semana minha pesquisa começava no pôr do sol de sexta-feira, com uma visita a uma mesquita, e logo em seguida a uma sinagoga. Aos sábados, eu visitava mais sinagogas e mesquitas, e aos domingos eu pulava de igreja em igreja. No total, eu entrevistei mais de 600 pessoas de nove religiões diferentes. Essas crenças eram categorizadas como: fundamentalistas

(calvinismo, islamismo e judaísmo ortodoxo), que impunham muitas regras para o dia a dia dos seus seguidores; conservadoras (catolicismo, luteranismo, metodismo e judaísmo conservador); ou liberais (unitarianismo e judaísmo reformado), que impunham o menor número de restrições. Na verdade, algumas divisões da religião liberal nem mesmo requerem que seus praticantes acreditem em Deus, e a maior porcentagem dos unitarianos universalistas se descreveram como humanistas seculares, uma religião seguida com uma espiritualidade centrada na terra ou na natureza.

Os frequentadores dessas instituições religiosas foram solicitados a preencher três questionários. O primeiro continha questões sobre o impacto da religião em suas vidas, incluindo a extensão até onde influenciava no que comiam, bebiam, vestiam, com quem se associavam e com quem se casariam. Os membros das religiões fundamentalistas, de fato, tiveram as notas mais altas nessas questões, e os membros das religiões liberais tiveram as notas mais baixas. O questionário também perguntava sobre o envolvimento religioso (qual era a frequência com que eles iam às cerimônias ou rezavam) e sobre a esperança religiosa (“Você acredita que existe um paraíso?” e “Você acredita que o seu sofrimento será recompensado?”). Um segundo questionário media o nível individual de otimismo, examinando as reações a uma série de eventos hipotéticos, bons e ruins, da vida. Quando perguntados sobre como eles reagiriam a uma demissão, os otimistas davam respostas como “Se eu fosse demitido do meu trabalho seria por algo específico e seria fácil de consertar”, enquanto os pessimistas diziam coisas como “Se eu fosse demitido do meu trabalho seria porque há algo de errado comigo que eu nunca conseguirei consertar”. Essencialmente, eles estavam descrevendo quanto controle eles acreditavam ter sobre as próprias vidas. Por último, preenchiam um questionário sobre saúde mental, comumente utilizado, para determinar se tinham algum sintoma de depressão como perda de peso ou falta de sono. Para minha surpresa, demonstrou-se que os membros das religiões mais fundamentalistas experimentavam uma esperança maior, eram mais otimistas quando

enfrentavam adversidades e tinham menor probabilidade de estarem deprimidos do que seus correspondentes. Na verdade, as pessoas mais suscetíveis ao pessimismo e à depressão eram os unitarianos, especialmente os que eram ateus. A presença de tantas regras não debilitava as pessoas; pelo contrário, parecia fortalecê-las. Muitas das suas escolhas eram retiradas delas, e mesmo assim elas relatavam uma sensação de controle sobre suas vidas.

Esse estudo abriu os nossos olhos: restrições não necessariamente diminuem o senso de controle, e a liberdade de pensar e fazer como você quiser não necessariamente o aumenta. A resolução desse aparente paradoxo está nas diferentes narrativas sobre a natureza do mundo – e nosso papel nele – que são passadas de geração em geração. Todos nós queremos e precisamos estar no controle das nossas vidas, mas como entendemos o controle depende das histórias que ouvimos e das crenças que tomamos para nós. Alguns acreditam que o controle vem somente através do exercício da escolha pessoal. Nós precisamos encontrar nosso próprio caminho para a felicidade porque ninguém irá (ou poderá) encontrá-lo para nós. Outros acreditam que Deus está no controle, e somente entendendo os Seus desígnios e nos comportando de acordo com eles seremos capazes de encontrar a felicidade nas nossas vidas. Nós estamos expostos a diferentes narrativas, sobre a vida e a escolha, em função de onde nascemos, quem são os nossos pais e inúmeros outros fatores. Mudando de cultura em cultura, de país em país, encontramos então uma extraordinária variação nas crenças das pessoas sobre quem deveria fazer as escolhas, o que esperar delas e como julgar as consequências.

Desde que comecei a minha pesquisa oficial sobre escolha como estudante universitária, eu entrevistei, pesquisei e fiz experimentos com pessoas de todos os tipos: idosas e jovens, seculares e seguidoras da religião, membros da cultura asiática, veteranos do sistema comunista e pessoas cujas famílias estão nos Estados Unidos há muitas gerações. No restante deste capítulo, compartilharei com você a minha pesquisa e também as observações de um número cada vez maior de pesquisadores que

têm olhado como a geografia, a religião, os sistemas políticos e demográficos podem modelar de modo fundamental a forma como as pessoas percebem a si mesmas e o seu papel. As histórias das nossas vidas, contadas de maneira diferente em cada cultura e em cada casa, têm profundas implicações sobre o que e por que fazemos certas escolhas, e é apenas aprendendo a entender essas histórias que podemos levar em conta as maravilhosas e desnorteadoras diferenças existentes entre nós.

3. O individual e o coletivo

Em 1995, eu passei vários meses em Kyoto, no Japão, vivendo com uma família local enquanto eu fazia uma pesquisa para a minha dissertação de doutorado com Shinobu Kitayama, um dos fundadores do campo de psicologia sociocultural. Eu sabia que ia experimentar diferenças culturais, e até mal-entendidos, mas, frequentemente, eles apareciam onde eu menos os esperava. O mais surpreendente talvez tenha sido quando eu pedi uma xícara de chá verde com açúcar em um restaurante. Depois de uma pausa, o garçom educadamente explicou que não se bebe chá verde com açúcar. Eu respondi que eu estava a par desse costume, mas que eu gostava do meu chá verde com açúcar. Meu pedido teve uma versão ainda mais cortês da mesma explicação: não se bebe chá verde com açúcar. Mesmo entendendo isso, eu disse a ele que ainda assim eu gostaria de colocar açúcar no meu chá verde. Contrariado, o garçom levou a questão ao seu gerente e os dois iniciaram uma longa discussão. Finalmente, o gerente veio até mim e disse “Eu sinto muito, mas nós não temos açúcar”. Como eu não podia tomar o chá verde como eu gostaria, eu troquei o meu pedido para uma xícara de café, a qual o garçom trouxe rapidamente. Sobre o pires havia dois pacotinhos de açúcar.

Minha campanha fracassada por uma xícara de chá verde adoçado acabou se tornando uma ótima história, mas também serve para mostrar como os pontos de vista sobre a escolha variam entre as culturas. Na perspectiva americana, quando um consumidor que

está pagando pelo produto faz um pedido razoável, baseado no seu gosto pessoal, ele tem todo direito de ter o seu pedido atendido. Na perspectiva japonesa, entretanto, a forma como eu gostava do meu chá era terrivelmente inapropriada de acordo com os padrões culturais aceitos, e os funcionários do restaurante estavam apenas tentando evitar que eu cometesse essa gafe medonha. Olhando além das armadilhas da situação, padrões similares de escolha pessoal ou influência social podem ser vistos na vida familiar, no trabalho e potencialmente em todos os outros aspectos da vida, quando se compara a cultura americana e a japonesa. Enquanto existem inúmeras diferenças entre essas duas culturas, ou na verdade entre quaisquer duas culturas, um traço cultural particular se mostrou especialmente útil para entendermos como as ideias e as práticas da escolha variam no mundo: o grau de individualismo ou de coletivismo.

Pergunte-se: Ao fazer uma escolha, você considera primeiro, e antes de tudo, o que você quer e o que vai te fazer feliz ou você considera o que é melhor para você e para as pessoas que estão à sua volta? Essa pergunta aparentemente simples está no âmago das maiores diferenças entre as culturas e os indivíduos, tanto dentro de nações quanto entre elas. Certamente, a maioria das pessoas não seria tão egocêntrica para dizer que iria ignorar todos os outros, nem tão altruísta para dizer que iria ignorar completamente suas necessidades e desejos – mas colocando de lado os extremos, ainda existe uma enorme gama de variação. Onde nos encontramos nesse espectro é em grande parte produto da nossa educação cultural e do roteiro que recebemos sobre como escolher – quando fazendo escolhas, somos ensinados a focar primeiramente no “eu” ou no “nós”? Não importa qual conjunto de hipóteses recebemos, esses roteiros culturais têm a intenção não só de nos ajudar a guiar com sucesso nossas próprias vidas, mas também de perpetuar um conjunto de valores sobre o melhor modo de funcionamento da sociedade como um todo.

Aqueles entre nós criados em sociedades mais individualistas, como os Estados Unidos, foram ensinados a focar primeiro no “eu” ao fazer escolhas. No seu livro *Individualism and Collectivism*, o

psicólogo cultural Harry Triandis nota que os individualistas “são motivados primeiramente por suas preferências, necessidades, direitos e contratos que estabeleceram com outros” e “dão prioridade aos seus objetivos pessoais em relação aos objetivos dos outros”. As pessoas não só escolhem com base nas suas preferências, o que já é significativo, dado o número de escolhas na vida e a importância dessas, mas também se veem como definidas por seus interesses individuais, traços de personalidade e ações; por exemplo, “Eu sou um cinéfilo” ou “Eu tenho consciência ambiental”. Sob esse ponto de vista, é crítico que a pessoa possa determinar seu próprio caminho na vida para se realizar, e qualquer obstáculo para fazer isso é visto como claramente injusto.

O individualismo moderno tem suas raízes no iluminismo dos séculos XVII e XVIII na Europa, o suficiente para receber uma diversidade de influências: os trabalhos dos filósofos gregos, especialmente Sócrates, Platão e Aristóteles; a tentativa de René Descartes de derivar todo o conhecimento da máxima “Penso, logo existo.”; o desafio da reforma protestante à autoridade central da igreja católica com a ideia de que cada indivíduo tem uma linha direta com Deus; e os avanços científicos com as figuras de Galileu e Isaac Newton que ofereceram formas de compreender o mundo sem recorrer à religião. Isso tudo levou a uma nova visão de mundo, que rejeitava as tradições que regeram a sociedade durante muito tempo, em favor do poder da razão. Cada pessoa tinha a habilidade de descobrir por si o que era certo e melhor para ela, ao invés de depender de fontes externas como os reis e o clero.

Os fundadores dos Estados Unidos foram fortemente influenciados pela filosofia iluminista, em particular pelos argumentos de John Locke sobre a existência dos direitos universais e, por sua vez, incorporaram essas ideias à Constituição dos Estados Unidos e à Declaração dos Direitos do Cidadão. A assinatura da Declaração da Independência coincidiu com outro marco na história do individualismo: *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith. Publicado em 1776, a obra argumentava que se cada pessoa buscasse seu próprio interesse econômico, a sociedade como um todo se beneficiaria como se fosse guiada por uma “mão

invisível”. Na ideologia individualista é central conceber a escolha como uma oportunidade – promovendo a habilidade individual de ser ou fazer o que quer que ele ou ela deseje. O efeito cumulativo desses eventos na expectativa das pessoas sobre o papel que a escolha deveria ter na vida, e suas implicações para a estrutura da sociedade, são eloquentemente expressos pelo filósofo e economista do século XIX, John Stuart Mill, que escreveu: “A única liberdade que merece tal nome é aquela de ir atrás de nosso próprio bem à nossa própria maneira, desde que não tentemos privar os outros do seu bem, ou impedir seus esforços para obtê-lo. A humanidade se beneficia mais tolerando que cada um viva conforme o que lhe parece bom, do que obrigando cada um a viver conforme pareça bom aos outros”.

Esse modo de pensar se tornou tão arraigado que nós raramente paramos para considerar que possa não ser um ideal universalmente compartilhado – que talvez nós nem sempre queiramos fazer escolhas, ou que algumas pessoas preferem ter suas escolhas reguladas por outros. Mas, na verdade, o construto do individualismo é algo relativamente novo, que guia o modo de pensar de uma pequena porcentagem da população do mundo. Vamos agora nos voltar para a tradição, igualmente rica, do coletivismo, e como ela impacta a noção de escolha das pessoas em grande parte do globo.

Membros das sociedades coletivistas, incluindo o Japão, são ensinados a privilegiar o “nós” ao fazer uma escolha, e eles se percebem primeiramente em termos dos grupos aos quais pertencem, como a família, colegas de trabalho, aldeia ou nação. Nas palavras de Harry Triandis, eles são “principalmente motivados pelas regras e obrigações impostas pelo coletivo” e “são inclinados a dar prioridade aos objetivos do coletivo acima dos seus objetivos pessoais”, enfatizando sobre todo o resto “sua conexão aos membros desses coletivos”. Ao invés de todos procurarem ser o número um, acredita-se que os indivíduos só podem ser felizes quando as necessidades do grupo como um todo são satisfeitas. Por exemplo, o ditado japonês *makeru ga kachi* (literalmente “perder é ganhar”), expressa a ideia de que conseguir o que se quer é

menos desejável do que manter a paz e a harmonia. Os efeitos do ponto de vista do coletivismo vão além de determinar quem deve escolher. Em vez de se definirem exclusivamente por seus traços pessoais, os coletivistas entendem sua identidade através do relacionamento com certos grupos. As pessoas nessas sociedades se esforçam para se encaixar e manter a harmonia com os membros de seus grupos.

O coletivismo tem sido, no mínimo, o modo de vida mais difundido ao longo da história. As primeiras sociedades de caçadores-coletores eram altamente coletivistas por necessidade, uma vez que cuidar um do outro aumentava as chances de sobrevivência de todos, e o valor dado ao coletivo cresceu depois que os humanos começaram a usar a agricultura como meio de sustento. À medida que as populações cresceram e as forças familiares e tribais, outrora unificantes, se tornaram mais fracas, outras forças, como a religião suprimiram este déficit, proporcionando às pessoas o senso de pertença e um propósito comum.

Enquanto o valor do individualismo se consolidou principalmente no iluminismo, múltiplas manifestações do coletivismo emergiram no decorrer do tempo. Podemos ligar o primeiro diretamente à ênfase cultural no dever e no destino, que se desenvolveu gradualmente na Ásia – essencialmente independente do Ocidente – milhares de anos atrás, e que continua influente até hoje. O hinduísmo e as religiões que o sucederam, incluindo o budismo, o siquismo e o jainismo, dão muita ênfase a uma forma de darma, que define as obrigações de cada um em função da sua casta ou sua religião, assim como no carma, a lei universal de causa e efeito que transcende até a morte. Outra influência significativa é o confucionismo, uma codificação das práticas culturais pré-existentes que se originaram na China, e depois difundidas no sudeste da Ásia e Japão. Em *Os Analetos*, Confúcio escreveu: “No mundo existem dois decretos: um é o destino e o outro é o dever. Que um filho deva amar seus pais é destino – você não pode apagar isso do coração dele. Que um súdito deva servir seu governante é dever – ele não tem para onde ir e se ficar sem seu governante, não há lugar entre o céu e a terra para onde ele possa escapar”. O objetivo mais nobre

era fazer dessas relações inevitáveis as mais harmoniosas possíveis. Atualmente, essa forma de coletivismo permanece principalmente no oriente; nessas culturas, os indivíduos tendem a entender sua vida relativamente mais em termos de suas obrigações e menos em termos de preferências pessoais.

A segunda maior tendência do coletivismo emergiu no século XIX na Europa, de muitas formas como uma resposta ao individualismo. Teóricos da política, como Karl Marx, criticavam a era das instituições capitalistas, argumentando que o foco no interesse individual perpetuou um sistema no qual uma pequena classe alta beneficiava-se a custo de uma enorme classe de trabalhadores. As pessoas eram convocadas a desenvolver uma “consciência de classe”, a se identificar com seus companheiros de trabalho e a se mobilizar para estabelecer uma nova ordem social em que todos fossem iguais, tanto na prática quanto nos princípios, e esse apelo frequentemente recebia considerável apoio. Ao contrário do individualismo, essa ideologia mais populista focava em garantir a cada pessoa o acesso a certa quantidade de recursos ao invés de maximizar o número geral de oportunidades disponíveis. O efeito mais significativo desta filosofia no mundo ocorreu quando a facção comunista Bolchevique assumiu o poder na Rússia em decorrência da Revolução Russa, em 1917, o que levou à formação da União Soviética e ofereceu um modelo alternativo de governo para as nações emergentes pelo mundo afora.

Então, onde ficam as fronteiras entre o individualismo e o coletivismo no mundo moderno? Geert Hofstede, um dos pesquisadores mais conhecidos desse campo, criou o sistema de classificação possivelmente mais abrangente para o nível de individualismo dos países, baseado nos resultados do seu trabalho com os empregados das filiais da IBM em todo o mundo. Como era de se esperar, os Estados Unidos foram classificados como o país mais individualista, obtendo 91 em 100 pontos. A Austrália (90) e o Reino Unido (89) ficaram logo atrás, enquanto os países da Europa Ocidental ficaram entre 60 e 80 pontos. Passando para o Leste Europeu, as notas vão mais para o lado do coletivismo, tendo a Rússia 39 pontos. A Ásia como um todo também tende a ser mais

coletivista, com vários países em torno de 20, incluindo a China, embora o Japão e a Índia estejam um pouco acima com 46 e 48, respectivamente. Os países da América Central e do Sul tendem a classificações mais altas em coletivismo, geralmente entre 10 e 40, com o Equador assumindo o lugar de país mais coletivista de todos, com 6 pontos na escala de 100. A África foi pouco estudada, embora se estime que vários países do leste e oeste da África tenham um escore entre 20 e 30 pontos. Estudos subsequentes acharam um padrão similar de resultados em torno do mundo, com os individualistas sustentando declarações como “Eu geralmente faço o que eu quero” ou “Uma pessoa deve viver sua vida independentemente dos outros”, enquanto os coletivistas defendem que “É importante manter a harmonia com o meu grupo” ou “As crianças deveriam ser ensinadas a colocar o dever antes do prazer”.

É importante observar que a nota de um país em escalas como essa é nada mais que a média das notas dos cidadãos, que não dependem apenas da cultura predominante e podem estar significativamente dispersas na escala. Muitos dos fatores que afetam a cultura de um país ou de uma comunidade podem ter efeito também no indivíduo. Maior riqueza é associada a um maior individualismo em todos os níveis, quer comparemos as nações pelo PIB, ou pelos salários dos americanos das classes trabalhadoras ou da classe média-alta. Maior densidade populacional é associada ao coletivismo, uma vez que viver próximo de outros impõe mais restrições ao comportamento para favorecer a manutenção da paz. Por outro lado, maior exposição a outras culturas e a níveis educacionais mais altos estão associados ao individualismo, desse modo as cidades não são necessariamente mais coletivistas do que as das áreas rurais. As pessoas se tornam um pouco mais coletivistas com a idade, em decorrência do desenvolvimento de relacionamentos mais numerosos e mais fortes com outros. E, igualmente importante, elas se tornam mais firmes no seu ponto de vista ao longo do tempo, o que significa que serão menos afetadas que as gerações mais novas pelas vastas mudanças culturais. Todos esses fatores, assim como a personalidade e as experiências

não planejadas da vida, combinam e interagem para determinar a posição de cada um no espectro individualismo-coletivismo.

4. Um conto sobre dois casamentos

Então, por que os meus pais deixaram outros decidirem com quem eles passariam o resto de suas vidas? Talvez possamos encontrar uma resposta para isso usando os conceitos de individualismo e coletivismo. Se olharmos para as narrativas de amor e de casamentos arranjados, parece claro que um casamento por amor é uma empreitada fundamentalmente individualista, enquanto um casamento arranjado é essencialmente coletivista. Vamos examinar como essas narrativas se desdobram e as diferentes mensagens que elas carregam.

Consideremos o conto de fadas da Cinderela, a gentil e amável donzela que é forçada a trabalhar como empregada pela madrasta malvada e suas duas horrorosas irmãs de criação. Ajudada por uma fada madrinha, ela consegue ir ao baile real apesar de sua madrasta tê-la proibido, e rouba as atenções quando chega em uma carruagem, trajando um maravilhoso vestido e deslumbrantes sapatos de cristal. Ela também consegue roubar o coração do príncipe – ele apaixona-se à primeira vista – mas ela tem que partir antes que o feitiço, que a transformou de empregada em amável donzela, se quebre à meia-noite. Mesmo com sua família tentando sabotar seu amor, ela finalmente consegue provar que era ela quem estava usando o sapato de cristal, e se casa com o príncipe, e a história termina com a declaração de que eles “foram felizes para sempre”.

Agora, deixe-me compartilhar com você uma história bem diferente, sobre uma princesa de verdade que viveu há muito tempo atrás. No século XV, uma linda menina de 14 anos foi escolhida para ser a terceira esposa do poderoso imperador mongol, Shah Jahan. Conta-se que foi amor à primeira vista, mas eles tiveram que esperar cinco anos para consagrar o casamento. A história real começa depois que eles uniram suas vidas, uma vez que Mumtaz

Mahal (que significa “A Escolhida do Palácio”) acompanhava seu marido em todas as suas viagens e campanhas militares pelo império mongol afora, dando à luz 13 crianças ao longo do caminho.

Cronistas da corte documentaram com lealdade seu casamento íntimo e amoroso, no qual Mumtaz era não só esposa e companheira, mas frequentemente conselheira de confiança e benévola influência sobre seu poderoso marido. Ela era amplamente considerada a esposa perfeita e foi homenageada por poetas, mesmo enquanto viva, por sua sabedoria, beleza e bondade. Quando ela morreu, grávida de seu 14º filho, correram rumores de que o imperador havia feito uma promessa a ela em seu leito de morte, de que ele construiria um monumento em homenagem à vida amorosa que eles tiveram juntos. Após a sua morte e um período de profunda tristeza e luto, Shah Jahan começou a desenhar o mausoléu e jardins que fariam justiça à beleza e incrível vida de sua falecida esposa. O resultado, o Taj Mahal, continua firme em Agra, na Índia, como uma das sete maravilhas do mundo e como um testemunho de um casamento legendário.

Cada conto desses representa a prática humana básica do casamento na sua forma mais idealizada e, ainda assim, os valores celebrados em cada um representam duas narrativas culturais completamente diferentes sobre a escolha. A história da Cinderela é sobre a protagonista e seu amante indo atrás de suas escolhas, desafiando as restrições de classe e a oposição da família. A mensagem implícita é que o herói e a heroína deveriam lutar para que triunfasse o desejo do seu coração, e o conto termina quando a escolha deles prevalece: no dia do seu casamento. O foco está em quem faz a escolha e como ela é feita. Ninguém nos diz como eles chegaram ao “felizes para sempre”, só sabemos que acontece – tudo vai ficar bem porque Cinderela e seu príncipe escolheram um ao outro por amor. O conto de Mumtaz Mahal e Shah Jahan, entretanto, segue o caminho inverso. Já de partida, as respectivas autoridades decidem que eles se casariam. A história desdobra as consequências dessa decisão e celebra o desenvolvimento de um grande amor que vem em seguida ao casamento arranjado. A suposição é de que não só é possível que outra pessoa escolha a

pessoa perfeita para você, mas que os dois personagens não teriam tido a habilidade de escolher tal pessoa, mesmo se desejassem fazê-lo. A felicidade plena vem não do fato de se fazer a escolha, mas de cumprir seus deveres. Cada história carrega uma mensagem distinta sobre o que se deve esperar do casamento, mas como chegamos a contar contos tão diferentes?

O casamento dos meus pais foi um casamento arranjado normal, sem muito alarde, ainda que tenha seguido muito do mesmo roteiro. O processo começou quando minhas duas avós, que eram as esposas de primos de primeiro grau, encontraram-se para um chá certo dia, para discutir a possibilidade de criar uma aliança entre as duas famílias. Entre os critérios discutidos para uma boa combinação estavam vários fatores de compatibilidade, não só entre os possíveis noiva e noivo, mas entre suas famílias também. Todas as questões práticas estavam em ordem: ambos eram da mesma casta e viviam próximos. Meu pai se mostrava financeiramente capaz de prover a minha mãe, a família dele a trataria bem, e ele poderia se dar bem com os irmãos dela. Minha mãe, por sua vez, possuía o nível de escolaridade adequado, e o fato dela ter um irmão que morava na América do Norte só podia contar como um bônus. A ideia de que eles poderiam emigrar após o casamento era vista como um sinal muito favorável, não só para seu futuro financeiro, mas também para o resto da família que permanecia na Índia. Assim, após muitas discussões entre vários membros da família, foi acordado que Kanwar Jit Singh Sethi se casaria com Kuldeep Kaur Anand. Era uma combinação que parecia estar, em todos os aspectos, alinhada com os revezes em vez de estar em oposição a eles, e foi esta avaliação em comum acordo que levou à união dos meus pais.

Como você já sabe, eles se encontraram pela primeira vez no dia do casamento, e eles de fato acabaram se mudando para os Estados Unidos. Eles não eram Shah Jahan e Mumtaz Mahal, mas eles cumpriram com sucesso suas obrigações maritais um com o outro, tiveram dois filhos e de modo geral se deram bem. Foi na convivência diária, mais do que no dia cheio de rituais do casamento que a união deles se revelou: na maneira como meu pai levava

minha mãe ao trabalho todo dia ou lhe fazia companhia enquanto ela preparava as refeições na cozinha, compartilhando seus pensamentos ou contando sobre seu dia. Não foi um casamento que resultaria em crônicas da corte ou em grandes monumentos, mas foi uma encarnação mais cotidiana do ideal de um casamento arranjado que o conto de Mumtaz Mahal e Shah Jahan simboliza.

E mesmo que o conceito de um casamento arranjado possa parecer inimaginável para muitos dos leitores modernos, o planejamento do casamento dos meus pais não foi um evento anômalo ou um costume específico da Índia, mas faz parte de um modo de vida que prevaleceu em todo o mundo por 5000 anos. Da China antiga, à Grécia clássica, às tribos de Israel, o casamento tem sido normativamente um negócio de família. Um homem e uma mulher se casavam para estabelecer e manter laços entre as famílias (qualquer coisa desde transformar os estranhos da tribo ao lado em familiares, até consolidar uma aliança política entre duas nações), para os benefícios econômicos de distribuir trabalho entre as duas pessoas e seus filhos, e para garantir a continuidade de uma linhagem e de um modo de vida. Em outras palavras, a união era baseada em objetivos comuns. Os esposos eram ligados pelos deveres não só um para com o outro, mas também para com o resto da família. A noção de obrigação familiar podia ser tão forte que se estendia até além da vida; o livro do Deuteronômio, na Bíblia hebraica, declara que se o irmão de um homem morrer, ele deverá casar-se com a viúva do irmão e sustentá-la, e uma versão similar desta tradição é praticada na Índia ainda hoje. Esta ênfase no dever do casamento e do que se adquire através dele devia-se amplamente ao fato de que cada membro da família precisava contribuir com a sua parte para o sustento de todos.

Isso não significa que as pessoas eram unidas em matrimônio só pela necessidade de sobrevivência. O amor romântico é uma das experiências humanas mais universais, e praticamente todas as civilizações das quais existem registros conheceram seu poder. Alguns dos primeiros exemplos conhecidos de linguagem, a escrita cuneiforme suméria, gravada em tabuletas de argila, revela poemas de amor; em um deles o interlocutor se dirige à sua amada como

“Minha querida, minha vinha frutífera, meu doce mel”. O Cântico dos Cânticos, na Bíblia hebraica, começa com “Você roubou meu coração com um só de seus olhares”, antes de progredir para uma linguagem não só ardente como erótica. As mitologias, ou narrativas sagradas, de todas as grandes civilizações antigas são repletas de deuses e deusas personificando o amor, como a deusa grega do amor Afrodite, ou os casais divinos como os egípcios Osíris e Ísis, e os hindus Shiva e Parvati. Nos épicos clássicos, o amor impele as pessoas a travar guerras, iniciar jornadas ao submundo e superar qualquer forma de obstáculo.

Tantos versos escritos, tanto sangue derramado em nome do amor! Ainda que muito frequentemente o amor que incitava os heróis a seus grandes feitos existisse fora do casamento. Quando André Capelão, do século XII, autor do tratado chamado *Tratado do Amor Cortês*, escreveu “O casamento não é uma desculpa real para não amar”, ele estava defendendo o romance entre maridos e mulheres – apenas não entre aqueles que eram casados entre si. A sugestão dele era, em outras palavras, amar o esposo ou a esposa do vizinho, uma vez que você não amava o seu próprio. A tradição que ele inspirou encorajou os membros da nobreza europeia a viver casos emocionalmente intensos – embora normalmente castos – com outros lordes e ladies para experimentar a paixão que seus casamentos, motivados pela política, raramente proviam. Em outros lugares do mundo, acreditava-se inclusive que o amor dentro do casamento poderia ser um obstáculo ao seu sucesso. Na China, por exemplo, não eram desconhecidas situações nas quais os pais dissolviam à força os casamentos nos quais o amor dos recém-casados começava a interferir com as suas obrigações familiares.

Então, quando e como foi que o amor e o casamento se tornaram, assim, casados? Não existe um momento preciso no qual a sociedade virou o botão de “dever” para “amor”, mas uma das primeiras expressões de amor no contexto do casamento é encontrada em uma das frases mais comumente utilizadas, até hoje: “Para ter-te e conservar-te deste dia em diante, na alegria e na tristeza, na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, para amar-te e estimar-te até que a morte nos separe”. Provavelmente, você

reconhece isso de quase todo casamento cristão ou cerimônia civil que você já foi ou viu nos filmes e na televisão. Vem do *Livro de Oração Comum*, cuja primeira versão foi publicada em 1549 pela Igreja da Inglaterra – aproximadamente meio século antes dos amantes da obra-prima de Shakespeare, *Romeu e Julieta*, darem vida ao conceito de “até que a morte nos separe”. Ainda não há nada como uma boa história de amantes destinados à separação, perseguindo seu amor contra todos os obstáculos, para comover o coração e marejar os olhos.

A ideia do casamento por amor caminhou lado a lado com o aumento do individualismo na sociedade ocidental: o próprio *Livro de Oração Comum* foi um produto da Reforma Anglicana. Ele continha as orações para vários serviços religiosos comuns, incluindo a essência dos votos de casamento, escritos em inglês pela primeira vez, representando a quebra com a igreja católica em Roma e o advento do conceito radical de que o destino de uma pessoa e seu relacionamento com Deus poderia, de fato, ser determinado individualmente. A Reforma Anglicana é apenas uma das muitas vastas reviravoltas sociais que ocorreram na Europa nos séculos entre a primeira declaração do “Para ter-te e conservar-te” até os dias de hoje. A consideração das necessidades familiares coletivistas foi se tornando cada vez menos compulsória com a urbanização e o crescimento da classe média. Ao invés de contar com o suporte dos parentes, as pessoas eram capazes de administrar suas próprias casas imediatamente após o casamento. A felicidade pessoal agora podia encontrar um lugar dentro do vínculo do casamento, e o amor não era mais contrário a ter um casamento bem sucedido. Assim, em 1955, quando Frank Sinatra cantou “*Love and marriage, love and marriage, go together like a horse and carriage/This, I tell you, brother, you can’t have one without the other*” (Amor e casamento, amor e casamento, combinam entre si como cavalo e carruagem/Isso, eu digo a você irmão, você não pode ter um sem o outro”), ele estava promovendo um olhar relativamente novo, que estava presente há muito pouco tempo nos últimos 5000 anos da civilização humana. Então, se de um lado temos o modelo histórico de casamento arranjado para

suprir os interesses coletivos, do outro temos a versão moderna na qual duas pessoas devem se ligar para toda a vida baseando-se em afeição mútua. Comparando os dois, deveríamos nos perguntar se um é melhor do que o outro?

Usha Gupta e Pushpa Singh, da Universidade de Rajasthan, decidiram que esta era uma pergunta que valia a pena explorar. Eles recrutaram 50 casais na cidade de Jaipur, a metade dos quais tiveram casamentos arranjados. A outra metade teve casamentos baseados no amor. Os casais estavam juntos há diferentes extensões de tempo, variando de 1 a 20 anos. Será que um conjunto de casais estava aproveitando mais o êxtase marital do que o outro? Cada pessoa respondia, separadamente, a Escala de Amar de Rubin, que media o quanto a pessoa concordava com afirmações como “Eu sinto que posso confiar no (a) meu (minha) esposo (esposa) em praticamente quase tudo” e “Se eu nunca pudesse estar com meu (minha) amado (a), eu me sentiria péssimo (a)”. Os pesquisadores compararam as respostas não só na dimensão de amor versus casamento arranjado, mas também pelo tempo que os casais estavam casados. Os casais que se casaram por amor e estavam juntos há menos de um ano obtinham em média 70 pontos, em uma escala de amar que se estendia até 91 pontos, mas esses números caíam gradativamente ao longo do tempo. Os casados por amor que estavam casados há dez anos ou mais tinham uma média de apenas 40 pontos. Por outro lado, os casais arranjados estavam menos apaixonados no início, com uma média de 58 pontos, mas seus sentimentos aumentavam ao longo do tempo para uma nota média de 68 quando tinham 10 anos ou mais de casamento.

É possível que os casamentos por amor comecem quentes e esfriem ao longo do tempo, enquanto os casamentos arranjados comecem frios e esquentem... ou pelo menos se tornem mornos? Isso faria sentido, não? Em uma união arranjada duas pessoas são levadas a se ligar por valores e objetivos compartilhados, com a suposição de que eles aprenderão a gostar um do outro no decorrer do tempo, assim como laços se criam entre colegas de quarto ou parceiros de negócios ou amigos próximos. Do contrário, o

casamento por amor é baseado primariamente na afeição: as pessoas frequentemente falam de uma química imediata que as atraiu a ficarem juntas, as faíscas que elas reconheceram como sinal de que eles eram feitas uma para a outra. Mas nas palavras de George Bernard Shaw, o casamento inspirado pelo amor leva duas pessoas a se unirem “sob a influência da paixão mais violenta, insana, iludida e passageira. Elas são requisitadas a prometer que permanecerão nesta condição excitada, anormal e exaustiva continuamente até que a morte as separe”. De fato, as duas pesquisas e medidas diretas da atividade do cérebro mostram que quando o casal atinge 20 anos juntos, 90% deles já perderam toda a paixão avassaladora que eles sentiam inicialmente.

Então, por que não passar o controle para os membros da sua família, ou talvez seus amigos, e confiar neles para te guiarem ao parceiro certo? A não ser que você tenha sido criado em uma cultura na qual o casamento arranjado ainda é a norma, isso provavelmente soa como uma loucura. Mesmo se você fosse se cadastrar no eHarmony¹ e permitir que um computador combinasse você com “um grupo altamente seletivo de solteiros compatíveis – que foram pré-selecionados pelo teste de personalidade registrado pela companhia com o nome de “29 Dimensões da personalidade: indicadores científicos de longos relacionamentos de sucesso”, você nunca permitiria que o computador fizesse do seu primeiro encontro um contrato definitivo. Não importa quão bem sua família e seus amigos te conheçam, parece temerário tomar uma decisão que muda toda a sua vida, por procuração. Ainda assim, isso é exatamente o que muitas pessoas pelo mundo afora fazem. Eles acreditam no valor do arranjo com aprovação familiar, e até mesmo que é um sinal de bom caráter casar-se desse modo. Se você fosse uma dessas pessoas e eu chegasse e dissesse “As regras mudaram: saia e ache seu próprio esposo, sem direção ou assistência”, você poderia me considerar um contestador. Afinal de contas, quem sou eu para desafiar a tradição, para plantar sementes de dúvida e, provavelmente, descontentamento? Quem sou eu para encorajar que você quebre o coração dos seus pais e

os humilhe com sua transgressão? Mesmo se a harmonia e a honra familiares não estivessem em risco, você ainda poderia preferir orientação dos mais velhos que são mais sábios e mais experientes, especialmente daqueles que mantiveram seus casamentos por décadas.

De fato, a questão “Qual tipo de casamento levará à maior felicidade?” provavelmente só possa ser respondida tautologicamente: “O tipo feliz”. Enquanto os resultados dos estudos de Gupta e de Singh nos façam hesitar, eles não necessariamente oferecem respostas aos casais em potencial de Rajasthan, muito menos do resto do mundo. Os *scripts* culturais sobre o desempenho do casamento são tão potentes e tão profundamente internalizados que mesmo um pequeno desvio do seu *script* particular pode ser o suficiente – tanto por razões pessoais quanto sociais – para arruinar tudo. Se um casamento arranjado não for parte do seu *script*, o casamento dos meus pais pode parecer, no mínimo, uma curiosidade e, no máximo, uma afronta aos seus direitos individuais e dignidade. Na Índia, entretanto, mais de 90% dos casamentos são arranjados, e a maior parte das pessoas não considera isso uma tragédia. Dito isto, enquanto culturas coletivistas como a Índia se tornam mais individualistas, estamos vendo a prática do casamento arranjado assumir alguns elementos do individualismo, fazendo com que a versão atual do casamento arranjado pareça mais com um namoro arranjado. É mais comum agora um jovem ter uma ou duas “entrevistas” dinâmicas com um cônjuge em potencial antes que a escolha seja feita. Ainda assim, mais de 75 por cento dos universitários indianos – contra apenas 14 por cento dos correspondentes americanos – alegam que se casariam com alguém que eles não amam, mas que tivesse todas as outras qualidades certas.

Os rituais diários de estabelecer uma casa, criar os filhos e demonstrar cuidados um com outro podem parecer iguais, independentemente das pessoas terem se unido por amor ou por arranjo. E, claro, nos dois casos, alguns diriam que estão felizes e outros diriam que não. É possível, inclusive, que usem uma linguagem similar para descrever seus sentimentos e experiências,

mas as suas definições de felicidade e os critérios pelos quais julgam o sucesso de seu casamento estão baseados nos *scripts* que receberam de seus pais e de suas culturas. Em parcerias arranjadas, a felicidade conjugal é avaliada primeiramente sobre o cumprimento das obrigações, enquanto nos casamentos por amor o critério central é a intensidade e duração da conexão emocional entre o casal. Se as pessoas estão conscientes disso ou não, seus sentimentos e a consequência destes advêm da hipótese que eles têm de como uma vida de casados deve acontecer. Cada narrativa sobre a felicidade conjugal vem com o seu próprio conjunto de expectativas e suas próprias medidas de satisfação. No fim, essas narrativas não só nos colocam no caminho que devemos tomar para chegar ao casamento, mas nos dão um roteiro completo de performance que pode durar um mês, um ano ou 50 anos. Entre nós, alguns improvisam, outros arrancam a metade das páginas, mas o *show* deve continuar e continua.

5. Meus, seus e nossos

As nossas experiências culturais influenciam não só como nos casamos, mas como fazemos escolhas em quase todas as áreas da nossa vida. Desde o início, membros da sociedade individualista são ensinados a dar importância especial à escolha pessoal. Até um passeio ao supermercado se torna uma ocasião para ensinar lições sobre a escolha, especialmente nos Estados Unidos, onde as lojas oferecem rotineiramente centenas de opções. Assim que as crianças começam a falar, ou talvez, assim que elas se tornam capazes de apontar, pergunta-se a elas: “Qual desses você quer?” Um pai provavelmente vai diminuir o número de escolhas e explicar a diferença entre esse cereal e aquele, ou esse brinquedo e aquele, mas a criança vai ser encorajada a expressar uma preferência. Depois de um tempo, a criança vai se formar em fazer escolhas mais difíceis e, com a idade avançada de quatro anos, pode ser esperado dele que responda à intimidadora pergunta “O que você quer ser quando crescer?”. A partir disso, as crianças aprendem que

devem ser capazes de descobrir o que eles gostam e o que não gostam, o que os fará felizes e o que não. Porque a felicidade deles está em jogo, a opinião deles realmente importa, e eles precisam descobrir como julgar os resultados das suas escolhas.

Por contraste, os membros das sociedades coletivistas dão mais ênfase ao dever. Frequentemente dizem às crianças: “Se você é boazinha vai fazer o que os seus pais estão te dizendo”, e os pais não precisam dar explicações. Desde o que come até o que veste, dos brinquedos com os quais brinca até o que estuda, é o que você deve fazer que é o mais importante. Enquanto cresce, ao invés de te perguntarem o que quer, você pode ser questionado sobre “Como você vai atender às necessidades e desejos dos seus pais? Como os fará orgulhosos?” A suposição é de que seus pais, e os mais velhos em geral, vão te mostrar a forma correta de viver a sua vida para que você seja protegido de cometer um erro que possa te trazer consequências negativas. Existem escolhas “certas” e “erradas” e, seguindo os mais velhos, você vai aprender a escolher corretamente, até renunciar a escolha quando apropriado.

Nós já vimos como essas diferentes abordagens podem afetar nossas ideias sobre o casamento. Vamos fazer aqui um exercício para explorar outras maneiras pelas quais essas abordagens podem influenciar a nossa vida diária. Pegue um pedaço de papel e na frente escreva todos os aspectos da sua vida em que você gosta de ter opções. No verso, liste todos os aspectos em que você preferiria não ter escolha, ou ter alguém para escolher por você. Pense por mais alguns minutos para ter certeza de que você não deixou nada de fora. Satisfeito? Ok, agora compare os dois lados. Você consegue identificar algum padrão no tipo de coisas que você coloca em cada lista? Para quais tipos de decisão você se sente mais determinado em não querer outra pessoa decidindo por você? E quais são as escolhas que você com certeza preferiria passar para outras pessoas?

Quando eu passei esse exercício para 100 universitários, americanos e japoneses, enquanto eu estava em Kyoto, o lado da frente da folha dos americanos estava frequentemente cheio de respostas como “meu trabalho”, “onde eu moro” e “em quem eu

voto”. De fato, a lista de muitas pessoas era tão longa que elas tiveram que espremer as respostas nas margens do papel. Por outro lado, no verso, sem exceção, ou estava completamente vazio ou tinha uma única resposta, comumente “quando eu vou morrer” ou “quando os meus entes queridos vão morrer”. Em outras palavras, os americanos expressavam praticamente um desejo sem limites pela escolha em todas as dimensões da sua vida. Os japoneses mostraram um padrão muito diferente de resultados, no qual nenhum deles desejava ter escolhas sempre, ou quase sempre. Na verdade, na média eles listavam duas vezes mais domínios nos quais eles não queriam escolhas do que domínios nos quais eles queriam. Frequentemente eles queriam que alguém decidisse por eles, por exemplo, o que eles comiam, o que eles vestiam, a que horas eles se levantavam pela manhã ou o que eles faziam no trabalho. Comparando as respostas dos dois, os americanos desejavam uma escolha pessoal em quatro vezes mais domínios do que os japoneses.

Esses eram estudantes universitários, mas é evidente que desde muito cedo nós absorvemos ideias diferentes sobre a escolha do mundo ao nosso redor, e nos comportamos de acordo. Como universitária de pós-graduação na Universidade de Stanford, eu trabalhei com o meu orientador, Mark Lepper, em um conjunto de estudos que demonstravam essas diferenças. O primeiro estudo aconteceu numa escola primária no bairro de Japantown, em São Francisco. Uma pequena sala de aula foi montada com uma mesa e duas cadeiras. Em uma cadeira sentava a pesquisadora, vamos chamá-la de Senhora Smith. Na mesa havia seis canetinhas, de cores diferentes, e seis pilhas de anagramas, cada um deles etiquetado com uma categoria diferente (família, animais, São Francisco, comida, festa ou casa) e consistiam em séries de letras misturadas que podiam ser rearranjadas para formar uma palavra que fosse relacionada àquela categoria. Por exemplo, um cartão com a etiqueta “animal” continha as letras R-I-B-D, que poderiam ser rearranjadas para formar a palavra “bird²”. Um por um, os alunos de 7 a 9 anos entravam na sala e se sentavam do outro lado da mesa

da Sra. Smith. Metade deles era asiático-americana – filhos de imigrantes japoneses e chineses que falavam a língua nativa dos pais em casa – e a outra metade era anglo-americana.

Cada criança havia sido previamente designada, aleatoriamente, para um de três grupos. Para o primeiro grupo foram mostrados os anagramas e as canetinhas coloridas e a Sra. Smith dizia “Aqui estão seis pilhas de jogos de palavras que você pode escolher. Qual você gostaria de fazer? A escolha é sua.” Após escolherem uma categoria de anagramas (vamos dizer “animais”), cada criança escolhia uma cor de canetinha com a qual ela escreveria as respostas (vamos dizer azul). O segundo grupo também via os seis anagramas e as seis canetinhas, mas enquanto cada criança examinava as opções, a Sra. Smith dizia “Eu gostaria que você trabalhasse no anagrama do animal e escrevesse suas respostas com a canetinha azul.” O terceiro grupo de crianças também era interrompido enquanto eles examinavam os anagramas e as canetinhas, mas desta vez a Sra. Smith passava as páginas de uma pilha de papéis e anunciava: “Nós pedimos a sua mãe para preencher um formulário mais cedo. Aqui diz que ela quer que você trabalhe no anagrama do animal e que você escreva suas respostas com a canetinha azul”. Na verdade, as mães não foram consultadas sobre suas preferências. Ao contrário, quando a Sra. Smith escolhia pelas crianças ela pegava o mesmo anagrama e canetinha que a criança do primeiro grupo havia escolhido livremente. Esse procedimento garantia que as crianças dos três grupos trabalhassem na mesma tarefa, para que seu desempenho e suas reações pudessem ser facilmente comparadas. Após completar a tarefa do anagrama, elas eram deixadas sozinhas na sala por alguns minutos, podendo tanto continuar trabalhando com os anagramas como escolher explorar outros jogos de palavras que estavam na sala, como palavras-cruzadas ou caça-palavras. Enquanto as crianças brincavam, seu comportamento era discretamente observado e filmado por outro pesquisador.

Essas pequenas diferenças no modo como a tarefa foi administrada deram lugar a diferenças surpreendentes em quão bem as crianças se desempenhavam na atividade do anagrama.

Crianças anglo-americanas que puderam escolher seu próprio anagrama e canetinha resolveram quatro vezes mais anagramas do que quando a Sra. Smith fazia as escolhas por eles e duas vezes e meia mais do que quando suas mães, supostamente, escolhiam para eles. Essas crianças também passaram três vezes mais tempo trabalhando nos anagramas durante o tempo livre do que os outros dois grupos. Em outras palavras, crianças anglo-americanas se saíram melhor e trabalharam por mais tempo quando elas podiam exercitar a escolha pessoal. No momento em que qualquer outra pessoa dizia a elas o que fazer, sua performance e motivação subsequentes caíam dramaticamente.

Comparando, as crianças asiático-americanas se desempenhavam melhor e ficavam mais motivadas quando elas acreditavam que suas mães haviam feito a escolha por elas. Essas crianças resolviam 30% mais anagramas do que as que puderam escolher o material por conta própria, e duas vezes mais do que as crianças para as quais a Sra. Smith escolheu o material. Quando as crianças asiático-americanas receberam a permissão para brincar livremente depois de resolver o anagrama, as crianças que acreditavam que suas mães tinham escolhido para elas passaram 50% mais tempo brincando com os anagramas do que as crianças que escolheram sozinhas e três vezes mais tempo do que as que receberam da Sra. Smith o material selecionado por ela.

Na verdade, várias crianças anglo-americanas expressaram visivelmente estarem com vergonha de pensar que suas mães foram consultadas para a pesquisa. Maria teve uma reação especialmente memorável. Depois de lerem as instruções para ela, ela reagiu com um horror que apenas uma criança de sete anos pode expressar livremente: “Você perguntou à minha mãe?” Compare com a reação de Natsumi, uma menina asiático-americana que acreditava que a sua mãe havia escolhido para ela. Quando a Sra. Smith estava saindo da sala, Natsumi se aproximou dela, puxou a sua saia e perguntou “Você pode, por favor, dizer à minha mãe que eu fiz exatamente como ela mandou?”.

Era particularmente motivador para as crianças asiático-americanas a escolha ser feita por suas mães – mais até do que

quando elas mesmas decidiam – porque o relacionamento com suas mães representava grande parte da identidade delas. Deixar que as mães escolhessem por elas não ameaçava o senso de controle delas, porque a preferência de suas mães era um fator de extrema importância na determinação de suas próprias preferências: elas eram praticamente uma coisa só. Por outro lado, as crianças anglo-americanas se viam como mais autônomas – e elas não amavam menos as suas mães – e queriam afirmar seu próprio conjunto de preferências, o que criava um conflito quando as seleções eram ditadas a elas. Quando as escolhas eram feitas pela Sra. Smith, uma estranha, os dois grupos de crianças sentiam a imposição e reagiam negativamente.

O processo de incorporar outros na própria identidade não é limitado apenas às mães ou aos membros da família no geral, mas pode ocorrer com qualquer grupo com o qual as pessoas percebam um senso de objetivos e características compartilhados, como demonstrado em outro estudo que fiz com Mark Lepper. Nós pedimos às crianças da quinta série, tanto as anglo-americanas quanto as asiático-americanas para responderem a um teste de matemática, e uma semana depois, voltamos à sala de aula para ensiná-las a jogar um jogo no computador chamado *Space Quest*, que foi desenhado para melhorar o aprendizado matemático envolvendo os jogadores em uma missão para salvar a terra de um ataque de uma nave alienígena controlada por computadores.

Antes de iniciar o jogo, era mostrada uma tela na qual cada estudante selecionava um nome e uma imagem para a sua nave espacial e para a nave dos alienígenas, e depois a sala como um todo votava em qual era o melhor nome e imagem. Assim como no estudo anterior, o processo de seleção variava para os estudantes que foram designados para grupos diferentes. Os estudantes do primeiro grupo podiam escolher qualquer nave espacial dentre as opções mostradas na tela. O segundo grupo de estudantes via algumas opções em destaque e uma mensagem na tela dizia que eles estavam recebendo estas opções porque elas foram as mais populares na enquete da sua sala. O último grupo de estudantes também via opções pré-selecionadas, mas, desta vez, a mensagem

dizia que elas haviam sido selecionadas por uma enquete feita com crianças da terceira série de outra escola. Assim como na outra pesquisa, os estudantes do segundo e terceiro grupos receberam na verdade as mesmas opções que os do primeiro grupo selecionaram livremente.

Uma semana depois que os estudantes estavam jogando *Space Quest*, nós voltamos e aplicamos um teste de matemática para fazer um acompanhamento e ver o quanto haviam aprendido desde o último teste. Mesmo que as escolhas de nome e imagem tanto para a nave espacial deles quanto para os alienígenas fossem puramente por aparência e não tivessem impacto no jogo em si, elas, ainda assim, tinham um efeito significativo. Assim como na pesquisa anterior, os anglo-americanos que se beneficiaram da escolha pessoal, melhoraram em 18% o resultado do primeiro para o segundo teste, e não apresentaram nenhuma melhora nas notas de matemática quando alguém escolhia por eles. Os asiático-americanos, por outro lado, tiveram notas maiores quando a escolha estava nas mãos dos seus colegas (se igualando ao ganho de 18% dos anglo-americanos), tiveram um desempenho 11% melhor quando eles faziam as próprias escolhas e não apresentaram melhora quando as suas escolhas eram determinadas por estranhos. Nós também observamos efeitos similares no interesse dos alunos em matemática de modo geral.

Esses dois grupos de crianças tinham conceitos diferentes de escolha e do papel que escolher representa em suas vidas. Os estudantes anglo-americanos olhavam para a situação e pensavam: “Eu estou jogando o jogo, então eu devia escolher a nave com a qual jogar e mais ninguém”. Os asiático-americanos, do contrário, preferiam o senso de solidariedade e objetivo comum dado por saberem que o nome da sua nave espacial era o mesmo do resto de seus colegas: “Nós estamos todos na mesma sala, então é claro que devemos ter a mesma nave”. Essas concepções são inicialmente aprendidas através da família e da cultura, mas como fazemos uso delas constantemente e consistentemente, elas se tornam inconscientes. Elas criam raízes tão profundas que, com frequência, falhamos em reconhecer o grau no qual nossa visão de

mundo difere da visão dos outros e como essas diferenças podem afetar nossas interações. Essas crenças têm um papel importante na modelagem não só das nossas atitudes, mas também nos nossos resultados reais – neste caso, o desempenho escolar. O que acontece, então, quando pessoas com narrativas consideravelmente diferentes sobre a escolha, são reunidas sob um mesmo teto e informadas de que sua fortuna aumentará ou diminuirá dependendo do quanto conseguirem trabalhar juntos em harmonia?

Mais e mais, estamos criando organizações globais que unem diversos grupos de empregados em localidades espalhadas pelo mundo, e ao mesmo tempo se esforçam para implementar políticas padronizadas e práticas para garantir o maior nível de eficiência. No processo, porém, essas organizações podem inadvertidamente ferir as regras das diferenças culturais em relação à expectativa dos empregados. Considere as dificuldades encaradas pela Sealed Air Corporation, mais conhecida como a inovadora do plástico bolha, quando reestruturou a configuração de suas fábricas nos anos 80, mudando de uma tradicional estrutura de linha de montagem para uma organização de operários em equipes pequenas. Ao invés de receber ordens de um supervisor, as equipes tinham a responsabilidade de definir e atingir seus objetivos de produção. Os resultados da primeira fábrica onde o processo de criação de equipes foi testado como piloto foram altamente encorajadores. Não só os empregados estavam mais felizes, mas eles estavam batendo recordes de qualidade e quantidade do material produzido.

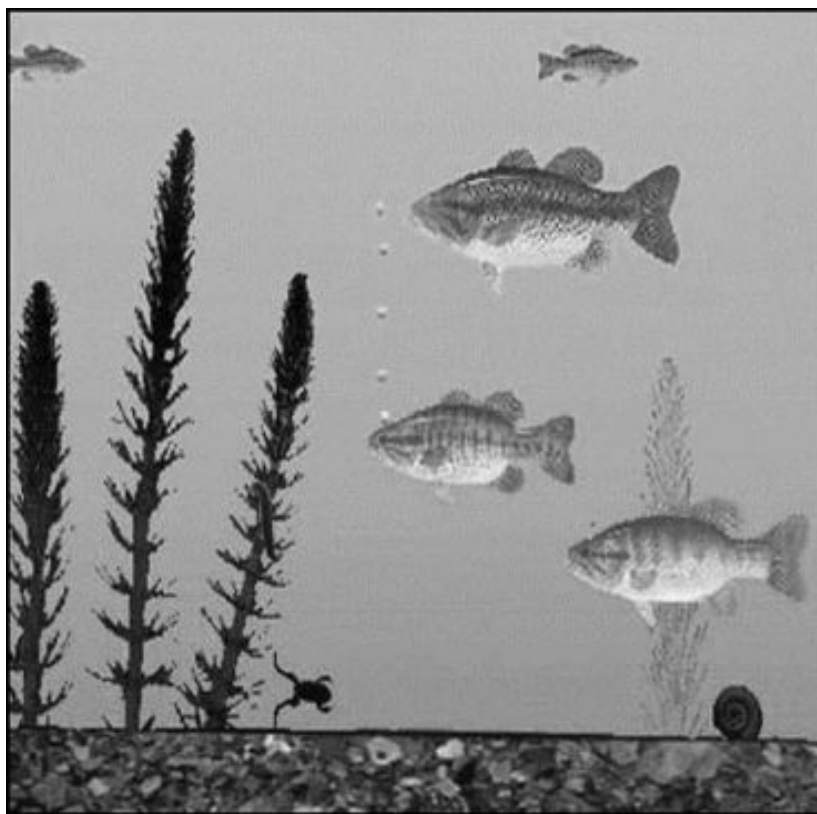
Encantados, os executivos da Sealed Air implementaram a nova estrutura em uma segunda fábrica, esperando reproduzir os resultados, praticamente mágicos, de empregados mais felizes e maior produtividade. Nesta fábrica, entretanto, muitos dos operários eram imigrantes do Camboja e do Laos, e eles acharam a nova liberdade no trabalho mais desconcertante do que libertadora. “Muitos no grupo olhavam para mim como se eu fosse o pior gerente de produção do mundo”, recordou o gerente da fábrica, porque na sua tentativa de dar algum poder aos empregados, quando eles iam até ele com uma pergunta sobre o que fazer no trabalho, ele devolvia a pergunta dizendo: “Qual a maneira que você

acha que é a melhor para fazer isso?”. Enquanto os operários anglo-americanos da primeira fábrica receberam bem a oportunidade de expressar suas opiniões, os empregados asiáticos na segunda fábrica se perguntavam por que o gerente deles não estava fazendo o seu trabalho de gerenciar.

Em resposta a este resultado, a Sealed Air reiniciou o processo na nova fábrica e foi dando passos graduais em direção à implementação do modelo baseado em equipes. Progredindo lentamente, os gerentes esperavam que os empregados fossem se acostumando, gradualmente, a tomar suas próprias decisões e que ficaria claro que fazer isso não impediria a harmonia coletiva. Os supervisores também acreditavam que quando os operários vissem que suas escolhas tiveram um efeito positivo na mudança, ao invés de negativo, eles continuariam fazendo outras. Finalmente, os gerentes encorajaram reuniões informais entre os colegas de trabalho para que eles ficassem mais tranquilos ao compartilhar suas ideias com outros, estabelecendo assim a base para um futuro trabalho em equipe. Essa fábrica só conseguiu se converter para um sistema baseado em equipes após gastar muito tempo e esforço procurando modos culturalmente aceitáveis para que seus empregados funcionassem autonomamente. Não há dúvidas de que ficou claro para a gerência da Sealed Air que a cultura afeta profundamente o modo como nós entendemos nossa posição no mundo. Como mostrarei em seguida, pode até afetar o modo como vemos o mundo em si.

6. Nos olhos de quem vê

Estude a imagem abaixo por não mais de cinco segundos. Em seguida descreva-a em voz alta sem olhar para ela. Vá em frente, eu espero.



© 2001 American Psychological Association

O que você viu e disse? Você focou nos três peixes grandes, nas criaturas mais proeminentes à vista? Ou você tentou descrever a cena de modo mais geral, dando maior ou igual atenção à vegetação, às pedras, às bolhas e às pequenas criaturas no fundo? Parece que as suas respostas a uma questão tão simples e direta como essa, vão variar de acordo com a sua visão de mundo, se individualista ou coletivista.

Quando participantes americanos e japoneses passaram por esta tarefa, parte de uma pesquisa conduzida pelos psicólogos Richard Nisbett e Takahiko Masuda, os primeiros prestaram mais atenção aos peixes grandes, os “personagens principais” da cena, enquanto os segundos descreveram a cena de modo mais geral. As diferenças nas descrições são indicativas de outras, mais particularmente na percepção de quem os participantes acreditam serem os agentes mais poderosos da cena. Do ponto de vista dos americanos, os peixes grandes são os atores cruciais, influenciando

tudo mais à sua volta. Para os japoneses, no entanto, é o ambiente que domina, interagindo com os personagens e influenciando-os.

Essa diferença foi posteriormente confirmada, quando foram apresentadas diversas variações da cena inicial aos participantes, e solicitou-se que dissessem o que ainda reconheciam e o que havia mudado. Quando a questão proposta foi perceber diferenças nos elementos de fundo, os japoneses superaram os americanos. Por outro lado, mesmo que os americanos tendessem a não reparar as mudanças que não envolviam os peixes grandes, eles se mostraram especialmente hábeis a reconhecê-los, independente de onde aparecessem. Já os japoneses demonstraram dificuldades em reconhecê-los quando retirados do ambiente original e colocados em outros contextos. Esses resultados sugerem que a cultura é um fator importante na modelagem das nossas ideias sobre quem ou o que exerce controle em uma situação específica. Quando estas estruturas são aplicadas a situações da vida real e não a cenas abstratas de aquário, isto pode resultar em circunstâncias objetivamente idênticas ou similares sendo compreendidas de maneira bem diversa por membros de culturas diferentes. E isso pode, por sua vez, afetar suas escolhas.

Talvez você se lembre de ter lido o livro *The little engine that could* (O trenzinho que dava conta) quando criança, ou de tê-lo lido para as suas próprias crianças. A pequena locomotiva salva o seu dia com seu mantra insistente “Acho-que-posso, acho-que-posso”³, provando que mesmo a menor locomotiva pode alcançar o topo das maiores montanhas se tiver vontade e determinação para fazê-lo. Desde o aforismo de Benjamin Franklin “Deus ajuda aqueles que se ajudam”, até o *slogan* emblemático de Barack Obama “Sim, nós podemos!”, e as numerosas e inspiradoras histórias de homens e mulheres que se realizaram com seu próprio esforço, as culturas individualistas naturalmente criam e promovem uma forte narrativa sobre o poder da ação individual na mudança do mundo: se as pessoas assim decidem, elas podem assumir o controle de suas vidas e alcançar qualquer coisa. Ouvimos falar da importância de

focarmos não em se podemos superar obstáculos e barreiras, mas em *como* fazê-lo.

Em culturas mais coletivistas, por outro lado, as pessoas são incentivadas a pensar no controle de maneira mais ampla. Em uma das mais famosas passagens da escritura hindu *Bhagavad Gita*, o deus Krishna diz ao herói Arjuna: “Você tem controle somente sobre as suas ações, nunca sobre os frutos das suas ações. Você nunca deve agir visando à recompensa, nem tampouco sucumbir à inação”. Pelo fato de que o mundo é afetado não só pelos objetivos de um indivíduo, mas também pelos contextos sociais e pelas imposições do destino, as pessoas devem garantir que suas ações sejam justas, sem se fixarem em obter um resultado em particular. Um reconhecimento similar das limitações existentes às nossas habilidades de termos algum impacto no mundo, pode ser encontrado na frase árabe *in sha’Allah* (se Deus quiser), que os muçulmanos frequentemente anexam às declarações sobre o futuro; por exemplo, “Te vejo amanhã, se Deus quiser”, e na expressão japonesa *shikata ga nai* (não há o que fazer), que é amplamente usada pelas pessoas que estão enfrentando circunstâncias adversas ou deveres desagradáveis. O indivíduo não é, de forma alguma, impotente, mas ele é apenas um ator no drama da vida.

Uma forma de observar as consequências dessas diferentes narrativas é olhar para como entendemos o sucesso e o fracasso. Quais são as histórias que contamos sobre nossos heróis e vilões? Uma análise dos discursos de agradecimento dos ganhadores olímpicos de 2000 e 2002, conduzida por pesquisadores como, entre outros, Shinobu Kitayama e Hazel Markus, descobriu que os americanos tendiam a explicar seu sucesso em termos das suas habilidades e esforços pessoais, como por exemplo: “Eu acho que eu simplesmente consegui ficar focado. Era o momento de mostrar para o mundo o que eu era capaz de fazer... eu só falei ‘Não, esta é a minha noite’”. Os atletas japoneses eram os mais propensos a atribuir seu sucesso às pessoas que os apoiaram, falando coisas como: “Este é o melhor técnico do mundo, o melhor gerente do mundo, e todas as pessoas que me deram suporte – todas essas coisas se uniram e se tornaram uma medalha de ouro... eu não a

obtive sozinho”. Na outra ponta do espectro, um estudo conduzido pelo meu colega Michael Morris e seus colaboradores, comparou a cobertura dos escândalos financeiros nos jornais dos Estados Unidos e Japão; como o caso do especulador Nick Leeson, cujas transações ilícitas geraram por fim um débito de 1,4 bilhões de dólares que levaram o Barings Bank a quebrar em 1995, ou de Toshihide Iguchi, cujas transações ilícitas custaram 1,1 bilhões ao Daiwa Bank no mesmo ano. Os pesquisadores descobriram que os jornais americanos tendiam a explicar os escândalos fazendo referências às ações individuais dos especuladores, enquanto os jornais japoneses tendiam mais para os fatores institucionais, como pouca vigilância por parte dos gerentes. Independente dos resultados serem dignos de elogio ou censura, na sociedade individualista a mídia tendeu mais a atribuir a responsabilidade dos escândalos a um indivíduo, enquanto nas sociedades coletivistas os jornais relacionaram-nos intrinsecamente aos sistemas e ao contexto.

Essas ideias sobre o controle individual estão diretamente relacionadas ao modo como percebemos nossas escolhas diárias. Durante a minha estadia no Japão, eu pedi a estudantes japoneses e americanos residentes naquele país, que listassem, para uma pesquisa, todas as escolhas feitas por eles no dia anterior – todas elas, desde o momento em que acordaram pela manhã até quando se recolheram à noite. Esses estudantes assistiam todos às mesmas aulas, tendo, portanto, uma agenda praticamente igual. Os americanos estavam lá há apenas um mês, então era de se esperar que não estivessem a par de toda a gama de atividades e opções disponíveis. Poder-se-ia imaginar, então, que os japoneses relatariam ter feito mais escolhas, mas foram os americanos que se apresentaram com aproximadamente 50% mais escolhas. Diferentemente dos japoneses, os americanos incluíram em sua lista de escolhas coisas como escovar os dentes ou programar o despertador. Além disso, mesmo tendo listado mais dessas escolhas pequenas, os americanos ainda avaliaram suas listas de opções, de maneira geral, como mais importantes que as dos japoneses.

O que você vê determina sua interpretação do mundo, o que, por sua vez, influencia o que você espera dele e de como a sua vida irá se desenrolar. Há outros estudos, que, de acordo com minhas descobertas, concluíram que os asiáticos, no geral, não só acreditam que são menos capazes de influenciar outras pessoas, mas também reconhecem no destino uma influência mais importante em suas vidas do que os ocidentais. Quais podem ser as consequências dessas diferentes percepções de escolha? Será que as pessoas se beneficiam em ver uma escolha em cada esquina, ou será que menos poderia ser mais? Uma pista para a resposta vem de uma fonte um tanto inesperada: o mundo dos bancos internacionais.

Em 1998, eu convenci o então diretor executivo da Citicorp⁴ John Reed, (uma das pessoas com mais interesse na introdução de caixas automáticos de bancos nos Estados Unidos), a me dar permissão para examinar como pessoas com diferentes bagagens culturais percebiam seu ambiente profissional e como isso, por sua vez, estava relacionado ao seu desempenho e à sua satisfação com o trabalho. O Citicorp já era um banco global de destaque naquela época, operando em 93 países em todos os continentes, com exceção da Antártica. Com o apoio de Reed, um grupo de assistentes de pesquisa e eu conduzimos uma pesquisa com mais de 2.000 caixas e representantes de vendas do Citicorp na Argentina, Austrália, Brasil, México, Filipinas, Singapura, Taiwan e Estados Unidos. E como queríamos que o nosso estudo refletisse o alto nível de diversidade dentro dos Estados Unidos, fomos para bancos em Nova Iorque, Chicago e Los Angeles, nos quais incluímos uma gama de participantes de diferentes origens étnicas e demográficas, incluindo anglo-americanos, hispano-americanos, afro-americanos e asiático-americanos.

Primeiramente, pedimos aos empregados para classificar em uma escala de 1 (nenhuma) a 9 (muita) quanto eles tinham de escolha no trabalho, em áreas específicas como “o modo com o qual soluciono problemas no trabalho” ou “quando tirar férias”, ou de uma maneira mais genérica, “a quantidade de liberdade que eu tenho

para tomar decisões autônomas durante um dia normal no banco”. A percepção deles sobre a escolha também era medida pelo quanto eles concordavam com a declaração: “No trabalho, meu supervisor toma a maior parte das decisões sobre o que eu vou fazer”. Era esperado que as respostas fossem similares, afinal de contas, eles estão fazendo o mesmo trabalho. Considerando-se os caixas, por exemplo: mesmo que suas atividades não sejam tão estruturadas quanto às de um empregado de linha de montagem, eles normalmente estão restritos a tarefas específicas como descontar cheques, receber depósitos ou pagamentos de empréstimos e realizar saques. Como a Citicorp tentava ao máximo manter suas práticas operacionais padronizadas tanto local quanto internacionalmente, os empregados do banco, em todas as suas variadas funções, seguiam rotinas e incentivos que eram essencialmente os mesmos.

Quando os resultados saíram, contudo, eles revelaram claramente que a etnia dos empregados (aqui intimamente ligada à sua origem cultural), afetava significativamente o grau de escolhas que eles percebiam ter. Os empregados da Ásia, assim como os asiático-americanos, eram menos propensos a pensar que suas atividades diárias funcionavam em termos de escolha, se comparados aos anglo-americanos, os hispano-americanos, ou os afro-americanos, e a percepção de escolha dos latino-americanos ficou entre os dois grupos. Quanto menos escolha pessoal eles acreditavam ter, mais controle de supervisão sobre suas ações eles percebiam. Mesmo aqueles que trabalhavam em um mesmo banco e para o mesmo gerente – que informou dar o mesmo nível de escolha a todos os empregados – percebiam diferentes graus de escolha disponível para eles, dependendo da cultura.

Em seguida, entrevistamos os funcionários sobre seus níveis pessoais de motivação, quão justo julgavam ser o seu ambiente profissional, qual nível de satisfação tinham com seu trabalho, e o quanto estavam felizes no geral. Também pedimos aos gerentes que avaliassem o desempenho atual e geral de seus subordinados na empresa. O resultado foi que, para todos os empregados americanos, com exceção dos asiático-americanos, quanto mais

escolhas eles julgavam ter, mais altas foram suas notas em todos os quesitos: motivação, satisfação e desempenho. Ao contrário, quanto mais percebiam ter seu trabalho ditado por seus gerentes, piores eram seus resultados em todas as medidas. Por outro lado, os participantes asiáticos, tanto da Ásia quanto dos Estados Unidos, tiveram notas maiores quando acreditaram ter suas tarefas diárias pré-determinadas pelos seus gerentes, e apresentaram resultados ligeiramente negativos ou neutros, quando diante de maior possibilidade de escolha pessoal. Os latino-americanos mais uma vez ficaram entre os outros dois grupos, sendo ligeiramente beneficiados por ambos, maior escolha pessoal e maior controle dos gerentes.

O que é interessante sobre esses resultados não é somente que as pessoas tenham ideias diferentes, baseadas em suas origens culturais, sobre o que seja a escolha, mas também que elas tendam a enxergar mais a condição de escolha que mais lhes agrada. Na média, os empregados que se beneficiaram de uma maior possibilidade de escolha pessoal, perceberam-se com tal liberdade, enquanto os que preferiram ter suas escolhas nas mãos de outros, também julgaram ser esta era a sua situação. Mudanças na política da empresa a fim de tornar mais ou menos explícita a possibilidade de escolha podem ter consequências notavelmente diferentes para empregados de diferentes culturas, como visto no caso da Sealed Air e mesmo com os estudantes que jogavam Space Quest. Quando ficam entregues à sua própria vontade, entretanto, as pessoas tendem a perceber a escolha no nível ideal para elas.

Mas este não é o fim da história. Os efeitos da cultura vão além das percepções de escolha do indivíduo e da sua vontade de decidir. Eles modelam o jeito com que as pessoas escolhem de fato (quando elas realmente escolhem), o que, por sua vez, influencia a sociedade como um todo. Por enquanto, vamos considerar apenas o ambiente do escritório, no Citibank ou em qualquer outra empresa multinacional. A narrativa americana do local de trabalho não diz apenas que mais escolha é melhor; diz que mais escolha é melhor porque cria mais oportunidades de demonstrar competência. O caminho para o sucesso está em distinguir-se dos outros, e ser

supervisionado nos mínimos detalhes pelo chefe pode ser sufocante, tanto em termos pessoais quanto profissionais. A narrativa asiática, por outro lado, foca nos benefícios para a organização como um todo, o que pode significar deixar as escolhas às pessoas mais qualificadas para fazê-las: aqueles que são mais sábios, mais experientes ou ocupam uma posição superior. Embora as duas abordagens tenham benefícios, elas também têm desvantagens: a primeira pode incentivar o egoísmo, enquanto a segunda pode levar à estagnação. É por isso que empresas como a Citicorp fazem um esforço considerável para criar uma cultura organizacional unificada, que tenta colher o melhor dos dois mundos desde o princípio e, ainda assim, elas nunca têm sucesso total. Agora considere o mundo fora do ambiente de trabalho. Como essas diferentes percepções da escolha e, por extensão, do controle, afetam a maneira como concebemos este mundo na sua forma mais ideal?

7. Sinta-se livre

Em 9 de novembro de 1989, a notícia de que a Alemanha Oriental abriria suas fronteiras pela primeira vez depois de muitas décadas enviou ondas de choque para todo o mundo. De repente, a Berlim Ocidental e a Oriental estavam reunidas, com trânsito livre entre as duas, como se a Cortina de Ferro jamais houvesse se erguido sobre a cidade, na forma do Muro de Berlim. Na época eu era estudante universitária em Madrid, e assim que ouvi a notícia peguei o primeiro trem disponível para participar das festividades no Muro. Multidões passavam pelos portões nas duas direções, com os moradores da Berlim Oriental correndo para colocar os pés no lado ocidental e os da Berlim Ocidental passando para o lado oriental. O que sucedeu foi uma comemoração em massa. Parecia que todo o mundo havia se reunido para festejar, abraçar estranhos, chorar efusivamente de alegria, arrancando pedaços do muro para guardar como lembrança e fazer parte do momento eufórico de quando a Cortina de Ferro foi posta abaixo.

O âncora da ABC News, Peter Jennings, declarou: “Hoje, de repente, o muro de Berlim tornou-se insignificante como obstáculo à liberdade”. Enquanto passava da Berlim Oriental para a Berlim Ocidental pela primeira vez, um jovem exclamou para uma repórter: “Eu não me sinto mais na prisão!”. Outro morador da Berlim Oriental comentou: “Depois disso, não há mais volta. Esse é o ponto de virada de que todos têm falado”. As pessoas viram esse momento como um triunfo da liberdade, não só na Alemanha, mas no mundo todo. Na celebração frenética e na retórica que se seguiu, ficou claro que a queda do muro de Berlim representava, essencialmente, o fim do comunismo como sistema político e econômico, e o triunfo da democracia e do capitalismo.

Eu fui atraída de volta a Berlim por várias vezes nas duas décadas seguintes, com frequência por causa de meu trabalho de pesquisadora, mas também porque eu estava curiosa para observar a mudança de um sistema para o outro. Em 1991, a maior parte do muro de Berlim já havia sido demolida e, gradualmente, substituída por sinais da nova ordem e da expansão do poder de escolha que veio com ela. Um local que havia sido uma fração do muro era agora um *shopping center*. Havia cada vez mais coisas para comprar e locais para jantar na Berlim Oriental. O capitalismo foi gradual e seguramente dominando. Mas apesar da sensação de que tudo seria maravilhoso após a introdução do capitalismo e da democracia, as pessoas não estavam unanimemente felizes com essa liberdade recém-encontrada como se poderia imaginar.

Mesmo 20 anos após a reunificação, Berlim ainda se assemelha em muitos aspectos a duas cidades divididas por uma barreira de ideias tão forte quanto o próprio Muro. Em conversas com pessoas de Berlim Oriental, eu observei que ao invés de se sentirem gratas pelo número crescente de oportunidades, escolhas e opções que estão disponíveis no mercado, muitas ficam desconfiadas deste novo modo de vida, que cada vez mais percebem como injusto. Uma pesquisa em 2007 mostrou que um em cada cinco alemães gostaria de ver o muro reerguido. Notáveis 97% dos berlinenses orientais relataram estar insatisfeitos com a democracia alemã, e mais de 90% acreditam que o socialismo é, em seus princípios, uma

boa ideia que foi apenas mal implementada no passado. Esse anseio pela era comunista é tão difundido que existe uma palavra em alemão para representá-la: *Ostalgie*, um composto de *ost* (oriental) e *nostalgie* (nostalgia). Como é possível que os berlinenses tenham se desvirtuado da comemoração entusiasmada de 1989 para um desejo de retornar ao sistema que por tão longo tempo quiseram destruir?

Considere-se o sistema econômico adotado pela União Soviética e seus satélites, incluindo Berlim Oriental. O governo calculava quanto de cada artigo – carros, vegetais, mesas, cadeiras – seria necessário a cada família e projetava metas de produção para toda a nação a partir disso. A cada cidadão era designada uma determinada ocupação, de acordo com as competências e habilidades demonstradas por ele na escola, e as oportunidades profissionais oferecidas baseavam-se na projeção das necessidades da nação. Como o aluguel e a assistência à saúde eram gratuitos, as pessoas só podiam gastar seu salário em bens de consumo. Porém, uma produção centralizada de controle assegurava que todos possuísem exatamente as mesmas coisas, desde aparelhos de televisão e móveis até tipos de moradias.

A história provou que esse sistema não poderia perdurar. Enquanto os salários dos trabalhadores eram aumentados ao longo do tempo, os preços dos bens de consumo eram, artificialmente, mantidos baixos para prevenir qualquer descontentamento da população. Isso levou as pessoas a ter mais dinheiro para gastar do que coisas para comprar. Um pequeno mercado negro de produtos ilícitos começava a surgir como resposta a essa situação, mas ainda assim o dinheiro das pessoas ficava, na maior parte das vezes, parado no banco. Isto significava que o dinheiro usado pelo governo para pagar os salários dos trabalhadores não retornava a ele em quantidade suficiente para custear suas atividades. Além disso, havia uma corrupção interna desenfreada e a corrida armamentista com os Estados Unidos, que consumia muitos recursos. E a economia soviética acabou por desmoronar-se por seu próprio peso.

Embora destruído por suas falhas fatais, o sistema comunista libertou as pessoas da maior parte das preocupações sobre

dinheiro, pelo simples fato de que uma pessoa comum tinha o suficiente para comprar a maior parte dos bens de consumo disponíveis no mercado. Não havia a opção de comprar artigos de luxo ou embrenhar-se em um consumo ostensivo, mas os itens de necessidade básica eram acessíveis a todos. Em um sistema capitalista não existem essas garantias, foi o que muitos europeus do leste descobriram da pior forma durante a transição econômica de seus países. As pessoas perderam seus empregos controlados pelo Estado da noite para o dia, causando dificuldades especialmente para os mais idosos, que estavam menos preparados para disputar uma vaga no novo mercado de trabalho. E como os preços tinham sido mantidos constantes desde 1950, a inflação de repente correu desenfreada. Isso tornou extremamente caros os bens de consumo, especialmente estrangeiros, e destituiu o valor das economias feitas por toda uma vida. Embora algumas pessoas que estavam no lugar certo e na hora certa tenham se beneficiado enormemente com a mudança para o capitalismo, isso foi feito basicamente através de especulação. Um homem com quem eu conversei resumiu a mudança de modo sucinto: “Na União Soviética você tinha dinheiro e não podia comprar nada. Agora você pode comprar qualquer coisa, mas não tem dinheiro”.

Tal declaração ilustra bem uma importante distinção, feita elegantemente pelo psicólogo e teórico social Erich Fromm, em seu livro de 1941, *O Medo à Liberdade*. Neste livro, sobre a natureza de um dos valores mais estimados da nossa cultura, Fromm argumenta que a liberdade é composta por duas partes complementares. Uma visão comum da liberdade é que ela significa “liberdade das algemas políticas, econômicas e espirituais que aprisionaram o homem”, o que a define como a ausência de outras forças que interferem na busca de nossos objetivos. Ao contrário desta “liberdade de” Fromm identifica outro sentido de liberdade como uma *habilidade*, ou seja, a “liberdade para” alcançar certos resultados e realizar nosso potencial plenamente. A “liberdade de” e a “liberdade para” nem sempre andam juntas, mas a pessoa tem que ser livre nos dois sentidos para obter pleno benefício da escolha. Uma criança pode ter a *permissão* para comer um biscoito,

mas ela não o comerá se ele não puder alcançar o pote de biscoitos na prateleira.

O sistema capitalista idealizado enfatiza primeiro e principalmente a “liberdade de” restrições externas às habilidades de um indivíduo para subir na escala social. Pelo menos na teoria, as pessoas recebem as mesmas oportunidades para obter sucesso ou fracassar, e o fazem com base em seus próprios méritos. Mas um mundo sem restrições é competitivo, e as pessoas que têm mais talentos, trabalham mais, ou simplesmente têm sorte, e terão vantagem sobre as outras. Como resultado disso, uma grande variedade de produtos e serviços vai existir, mas nem todos terão acesso a toda a gama de opções disponíveis; algumas pessoas podem inclusive não conseguir arcar com as necessidades básicas como comida, moradia e tratamentos de saúde. O sistema comunista/socialista idealizado, por outro lado, busca a igualdade de resultados ao invés de igualdade de oportunidades, garantindo a todos os seus membros a “liberdade para” obter um padrão de vida adequado. O problema é que os recursos adicionais dados aos necessitados têm de vir de algum lugar, ou mais especificamente de alguém, o que significa diminuir a “liberdade de” de outros e ter o Estado requisitando sua propriedade e determinando suas atividades econômicas.

Uma escolha real requer que uma pessoa tenha a habilidade *para* escolher uma opção e não ser impedida *de* escolher algo por forças externas. Isto significa que um sistema que tenda demais a qualquer um destes extremos irá limitar as oportunidades das pessoas. Além disso, esses dois extremos podem produzir problemas adicionais na prática. Além do fato de que a falta de “liberdade para” pode levar à privação, ao sofrimento e à morte daqueles que não dão conta de se sustentar, podendo também levar a uma plutocracia de fato. Os extremamente ricos podem chegar a exercer um poder desproporcional, que os habilita a evitar punições por práticas ilegais ou mudar a própria lei para perpetuar suas vantagens à custa de outros. Essa foi uma acusação frequentemente levantada contra os industrialistas chamados de

*robber barons*⁵ do fim do século XIX. A falta de “liberdade de”, por outro lado, pode encorajar as pessoas a trabalharem menos do que são capazes, uma vez que sabem que suas necessidades serão atendidas. E pode também suprimir a inovação e o empreendedorismo, pois as pessoas recebem pouco ou nenhum benefício material extra pelo esforço adicional. Além disso, o governo tem de ter um poder extenso sobre seu povo para implementar um sistema como esses, pois como pudemos ver nas ações da maioria dos governos comunistas do passado, o poder corrompe.

Felizmente, embora seja impossível maximizar os dois tipos de liberdade simultaneamente, não é um jogo de soma-zero.⁶ É possível ter o melhor dos dois mundos em alguma medida, como por exemplo, estabelecendo impostos para criar uma rede de segurança social – uma imposição relativamente pequena na “liberdade de” em troca de um benefício significativo para a “liberdade para” de muitas pessoas (é claro que uma taxa de impostos para prover os necessitados pode parecer terrivelmente insuficiente a uma pessoa e absurdamente alta a outra). Embora a maioria das pessoas vá preferir um equilíbrio entre os dois extremos, todos nós fazemos suposições sobre o mundo – baseadas em experiências individuais e histórico-culturais – que afetam o nosso julgamento sobre como esse equilíbrio deve ser.

Aqueles que vivem em países que outrora foram comunistas receberam a desafiadora tarefa de passar de uma sociedade situada em um extremo do espectro, para outra, democrática e capitalista, que fica mais próxima do extremo oposto. Enquanto eu conversava com uma variedade de pessoas em Berlim, ficou claro que um obstáculo nesta transição foi que os valores de justiça que as pessoas construíram por toda uma vida não poderiam simplesmente ser substituídos por outro conjunto de crenças. Eu descobri que os berlinenses ocidentais, como os ocidentais em geral, entendiam o mundo através das lentes de “liberdade de”. Por outro lado, os berlinenses orientais, em particular os mais idosos, focavam em “liberdade para”, mesmo depois que o comunismo já

havia se tornado apenas uma lembrança para eles. Por exemplo, Klaus lamentou: “Nos velhos tempos o único lugar onde eu podia passar férias era na Hungria, mas pelo menos eu sabia que tinha férias. Agora posso ir para qualquer lugar, mas não consigo arcar com os custos de ir a lugar nenhum”. Hermann expressou um anseio similar pelos velhos tempos: “Naquela época havia apenas dois canais de TV, mas todos tinham esses canais. Não era como hoje, que alguns têm centenas de canais e outros não têm nenhum”. Katja estava mais insatisfeita com o modo como o novo sistema afeta o cuidado com a saúde: “Antes, eu tinha apenas um médico no qual eu podia ir. Hoje temos muitos para escolher, mas os médicos não se importam mais. Os bons são muito caros. Eu não sinto que tenha alguém para cuidar de mim quando eu fico doente”. Os jovens orientais falavam sobre os mesmos sentimentos, embora não com a mesma força das gerações mais velhas, talvez devido ao fato de que os mais velhos tivessem sofrido as piores consequências da transição econômica.

À medida que eu expandia o âmbito das minhas entrevistas para países como Ucrânia, Rússia e Polônia, eu observei repetidamente a expressão de crenças similares sobre a distribuição mais justa da escolha, mesmo entre os estudantes das melhores universidades desses países, que podiam esperar desfrutar de um alto nível de sucesso no futuro devido à sua educação. Durante o curso de nossos debates eu oferecia aos estudantes uma escolha hipotética entre dois mundos: um no qual existem poucas escolhas, mas todos têm o mesmo acesso a elas, e outro no qual existem muitas escolhas, mas algumas pessoas têm mais acesso do que outras. Uma mulher da Polônia, Urzula, respondeu: “Provavelmente eu gostaria de viver no primeiro mundo. Eu acho que sim. Eu sou do tipo de pessoa que não gosta de ostentação. Eu não sinto inveja de todos trabalharem pelo próprio status, mas eu não gosto de gente que se gaba disso. Isso me tira a motivação e eu não gostaria desse tipo de mundo”. Outro entrevistado polonês, Jozef, ecoou a mesma ideia: “Teoricamente o primeiro mundo é melhor”. Na Ucrânia, Illya comentou: “Se apenas algumas pessoas tiverem acesso a muitas escolhas, mas os outros não tiverem, haverá muitos conflitos sociais

e interpessoais. Portanto, é melhor quando todos têm as mesmas escolhas”. Um estudante polonês de administração, chamado Henryk respondeu: “O segundo sistema é melhor pra mim, mas eu acho que o primeiro é mais justo”. Mesmo que eles sentissem que “liberdade de” poderia oferecer-lhes mais oportunidades no nível individual do que “liberdade para”, os jovens entrevistados não acreditavam que esse fosse o melhor modelo para a sociedade como um todo.

Não só os respondentes acharam a ideia de mais escolhas para menos pessoas injusta, mas muitos dos europeus orientais entrevistados não recebiam bem a proliferação de escolhas. Quando perguntado sobre quais palavras ou imagens ele associava com a escolha, Grzegorz da Varsóvia respondeu: “Ah, para mim é medo. Existem alguns dilemas. Eu estou acostumado a não ter escolhas. Tudo sempre foi feito para mim. E quando eu preciso fazer uma escolha própria sobre a minha vida eu fico com medo”. Bohdan, de Kiev, falou sobre a variedade de produtos disponíveis para consumo: “É demais. Nós não precisamos de tudo que está aí”. Como um sociólogo da Agência de Pesquisas de Varsóvia me explicou, a geração mais velha não teve a experiência de consumismo a que estamos acostumados na cultura americana, e eles “pularam do nada para um mundo de escolhas por todos os lados. Eles não tiveram a chance de aprender como reagir”. Como resultado, eles veem as oportunidades recém-descobertas com alguma ambivalência ou suspeita.

Uma das revelações mais interessantes veio não das perguntas feitas, mas de um simples gesto de hospitalidade. Quando os participantes chegavam, nós oferecíamos a eles algo para beber, era uma seleção de sete refrigerantes populares como: Coca-Cola, Coca-Cola Diet, Pepsi e Sprite. Quando eu apresentei esta seleção para um dos nossos primeiros participantes e esperei que ele respondesse, ele me pegou desprevenida com sua resposta: “Bom, não importa. São todos refrigerantes. Isso é apenas uma escolha”. Eu fiquei tão surpresa com o comentário dele que, a partir daquele momento, eu mostrava a mesma seleção para todos os que entrevistávamos, e perguntava: “Quantas escolhas você tem aqui?”.

Eu comecei a identificar um padrão nas respostas. Repetidamente, ao invés de ver os sete refrigerantes como sete escolhas separadas, eles viam apenas uma escolha: refrigerante ou não. Quando colocamos água e suco para acompanhar a seleção de refrigerantes, eles viam três escolhas: refrigerante, água e suco. Para estes entrevistados, os tipos diferentes de refrigerante não representavam escolhas diferentes.

Nos Estados Unidos, nós tendemos a achar óbvio que quando um novo produto entra no mercado ele será visto como outra opção. Um novo sabor de refrigerante expande nosso conjunto de escolhas. Mas com a perspectiva de que essas opções adicionais não representem mais escolha, não é de se espantar que os cidadãos dos antigos países comunistas reajam à proliferação de tais “escolhas” com ceticismo. Como um polonês, Tomasz, comentou: “Eu não preciso de dez tipos de chicletes. Eu não quero dizer que não deveria ter escolha, mas eu acho que certas escolhas são um tanto artificiais. Na realidade, muitas escolhas são entre coisas que não são muito diferentes”. A verdadeira escolha era, ao contrário, vista como ter “liberdade para”. Por exemplo, Anastasia, uma professora de Kiev, falou que (com a mudança para o capitalismo): “Eu acho que perdemos o privilégio das oportunidades iguais. E porque todos tinham oportunidades iguais, eu tenho a impressão de que eu tinha mais escolhas na União Soviética do que eu tenho hoje”.

Estas diferenças de perspectiva sobre “liberdade de” e “liberdade para” não estão limitadas àqueles expostos ao capitalismo competitivo e à ideologia comunista. No geral, quanto mais pessoas ou culturas enfatizam o coletivismo sobre o individualismo, mais preferência se nota aos sistemas que garantem as necessidades básicas a todos, ao invés dos que facilitam o sucesso individual. Mesmo os europeus ocidentais, que são bem individualistas no sentido absoluto, mas relativamente menos do que os americanos, têm maior propensão a apoiar políticas governamentais consistentes com a “liberdade para” do que com a “liberdade de”. Por exemplo, o imposto sobre o salário para os indivíduos mais ricos dos Estados Unidos era de 35% em 2009, 12 pontos percentuais mais baixo do

que a média da União Europeia. Em 1998, os Estados Unidos gastaram 11% do seu Produto Interno Bruto (PIB) em subsídios e transferências como Previdência Social, Medicaid⁷ e benefícios sociais⁸, comparados com a média de 21% nas nações da União Europeia.

Nossas crenças sobre quanto controle pessoal as pessoas têm sobre suas vidas – que são formadas, em parte, pelo nível de individualismo ao qual fomos expostos – também desempenham um papel importante nas nossas preferências de atribuição de escolha. Pessoas que veem a si e a outras como tendo alto controle pessoal tendem a favorecer a “liberdade de”, não só porque isto oferece mais oportunidades para alcançar suas metas pessoais, mas também por razões de justiça – aqueles que se esforçam mais são recompensados, enquanto os preguiçosos não podem montar nas costas dos outros. Por outro lado, pessoas que acreditam que o sucesso é primeiramente determinado pelo destino, incluindo a circunstância do nascimento de alguém, tendem a considerar sistemas que priorizam “liberdade para” como mais justos. Afinal, se nenhuma quantidade de esforço pode garantir o sucesso, algumas pessoas merecedoras seriam incapazes de obter as necessidades da vida por si mesmas.

As consequências dessas diferentes visões de mundo podem ser vistas no fato de que as crenças sobre controle são fortemente relacionadas à ideologia política. Partidos políticos conservadores tipicamente favorecem as políticas econômicas *laissez-faire*, enquanto os liberais favorecem mais programas do governo e sociais. Dados do World Values Survey⁹ mostram que tanto nos Estados Unidos quanto nos países da União Europeia aqueles que se descrevem como liberais têm menos propensão a endossar declarações como “Os pobres são preguiçosos”, e mais propensão a endossar outras como “A sorte determina a renda” do que os conservadores. Na Europa, onde muitos países possuem partidos democrático-socialistas que são muito mais de esquerda do que qualquer partido político dominante nos Estados Unidos, 54% das pessoas acreditam que a renda de uma pessoa é determinada pela

sorte, comparado a apenas 30% dos americanos. E como as pessoas votam de acordo com suas crenças, elas coletivamente movem suas sociedades em direção a um desses conceitos de liberdade.

Neste ponto, a pergunta óbvia seria: “Qual abordagem é melhor no geral?”. Questões como essa são efetivamente impossíveis de responder, porque as diferenças nos conceitos que as pessoas têm de liberdade influenciam não só nas políticas que elas apoiam, mas também nas medidas que elas usam para julgar o bem-estar das pessoas afetadas por tais políticas. Aqueles que acreditam na “liberdade de” tendem a verificar medidas como o PIB per capita, que oferece uma noção bem genérica das oportunidades potenciais disponíveis. Por exemplo, alguém pode ressaltar que os Estados Unidos tiveram um PIB de U\$47.000 per capita, em 2008, comparado à média de U\$33.400 na União Europeia. Os Estados Unidos têm também mais de seis vezes o número de bilionários do que qualquer outro país, incluindo três dos cinco mais ricos do planeta. Aqueles que acreditam mais fortemente na “liberdade para” provavelmente acompanham, pelo contrário, medidas como o Coeficiente de Gini, que avalia a igualdade de distribuição de renda em um país. Dos 133 países que medem o Coeficiente de Gini, a Suécia tem a distribuição mais igualitária de riqueza e recursos entre seus habitantes, e muitos dos antigos membros da União Soviética, e seus países satélites, estão entre os 30 primeiros, apesar de terem um baixo PIB per capita. Os Estados Unidos estão em 94, logo abaixo do Camarões e da Costa do Marfim. Enquanto a forte experiência da democracia americana nos levou a uma riqueza nacional sem precedentes, também criou uma sociedade na qual prevalece a desigualdade.

Americanos, como um todo, acreditam mais entusiasticamente na primazia da “liberdade de” do que qualquer outro país. Esse ideal é frequentemente expresso como o “Sonho Americano”, um termo cunhado pelo historiador James Truslow Adams, em 1931: “O Sonho Americano é aquele sonho de uma terra na qual a vida deve ser melhor, e mais rica, e mais completa para todos, com oportunidades para cada um de acordo com a habilidade ou

realização... [Um] sonho de uma ordem social na qual cada homem e cada mulher serão capazes de alcançar a máxima estatura de que são naturalmente capazes, e serem reconhecidos pelos outros por aquilo que são, independentemente de circunstâncias fortuita de nascimento ou posição”. A premissa básica é de que ninguém pode nos impedir de alcançar nossas mais altas aspirações, visto que temos a ambição e as competências necessárias para realizá-las. Se você tem um sonho e uma ética de trabalho, existe um consenso internacional de que este é o país para torná-lo vitorioso.

Embora o Sonho Americano tenha, sem dúvida, inspirado muitas pessoas a realizarem grandes feitos, ele também permaneceu como nada mais que um sonho para incontáveis outros. Os Estados Unidos foram considerados, por muito tempo e em todo o mundo, como a terra das oportunidades, e talvez o tenham sido por um tempo. Hoje, para a maior parte da população, eles estão na mesma estatura da maior parte dos outros países pós-industriais. Estudos recentes encontraram até uma maior correlação entre as rendas de pais e filhos nos Estados Unidos do que nos países da Europa Ocidental, como a Suécia e a Alemanha, o que demonstra que sucesso nos Estados Unidos está baseado menos em esforço do que em circunstâncias de nascimento. Se você interpreta essas descobertas como evidência de que os americanos são muito otimistas sobre o *status* único da sua nação, ou acredita que os cidadãos dos outros países são muito pessimistas sobre suas próprias oportunidades, isso demonstra o poder e a persistência dos valores e crenças de cada pessoa.

Por fim, se o Sonho Americano é ou não atingível na prática pode não ser o que é mais importante. Assim como qualquer visão de mundo, ele é muito real como uma força que modelou os ideais de uma nação inteira. Nos Estados Unidos, a narrativa do Sonho Americano serve como fundamento para a história de vida de cada um, e quando nós realmente conhecermos o seu poder, talvez possamos começar a entender porque outros países e culturas com outros sonhos têm ideias tão diferentes sobre escolha, oportunidade e liberdade.

8. O fim da tolerância

Espero ter respondido com sucesso a algumas das questões que levantei sobre as diferentes abordagens de escolha, e espero que essas respostas tenham sido surpreendentes ao mesmo tempo em que tenham provocado a reflexão. Mas o que eu mais espero é que parte do que eu apresentei aqui possa nos ajudar a ultrapassar a mera tolerância. Hoje, muitos entre nós aprendem que tudo o que se fica sabendo sobre outras culturas é divertido. As pessoas são diferentes e tudo bem! Coma com um par de pauzinhos, ou desista dos talheres! Não há nada de errado com esse tipo de entusiasmo. Na verdade, é uma coisa muito boa que nós não sejamos mais tão desconfiados de pessoas provenientes de outras culturas como costumávamos ser. Mas não é o suficiente simplesmente comer sushi, vestir um sári e cantar *It's a small world after all*. É sem dúvida um mundo mais conectado, mas é também mais desorientador e caótico. O que era contido dentro das fronteiras culturais e nacionais agora transborda para todos os lados devido a forças poderosas que ofuscam os limites entre as nações: migração física (o Censo americano estimou que menos da metade dos americanos será de descendência europeia em 2042), a inundação de mídias internacionais (como BBC, CNN, Al-Jazeera e outras TVs estrangeiras e filmes), e o fórum amplamente aberto que é a internet. Essas evoluções levaram a cada vez mais narrativas pessoais e culturais, e um número crescente de pessoas que agora reúnem suas histórias de vida partindo de narrativas tão discrepantes, que a mente fica tonta com o turbilhão de excessos, ao tentar conter toda a contradição. Tudo se esbarra ou se sobrepõe e, se por um lado isso estimula a hibridização cultural, por outro leva ao conflito.

No passado, o resultado mais frequente de culturas diferentes que se encontravam era um choque. Cada lado tentava demonstrar sua superioridade, fosse de modo retórico, econômico ou militar. E assim um lado convencia – ou forçava – o outro a assimilá-lo. Isso não é surpreendente uma vez que, de acordo com a narrativa de

cada cultura, cada uma se considera a melhor e com os melhores valores, tendo como prova disso a sua sobrevivência quando tantas outras sucumbiram. Muitas pessoas acham que estamos no meio do “choque de civilizações” que foi anunciado com alarde pelo cientista político Samuel P. Huntington no início da década de 90. Mesmo se for verdade, o conflito não pode acabar como já aconteceu tantas vezes no passado. Uma civilização não pode mais extinguir outra completamente, e também não pode criar uma barreira enorme para isolá-la. Tolerância e respeito também não podem mais atender às expectativas, especialmente quando crenças profundamente arraigadas e vidas estão em jogo. Então, parece que estamos em um impasse, pensando que temos pouco a compartilhar e sem caminho claro a seguir.

Mas existe um terreno comum, embora às vezes pareça que é uma terra de ninguém. No nível mais geral, é inquestionável que os valores básicos da vida, a liberdade e a busca da felicidade são realmente comuns às pessoas em todo o mundo. De fato, como vimos no capítulo anterior, nós temos uma necessidade biológica de escolha e controle. Com base nessas necessidades universais, segue-se a ideia de que as pessoas têm direitos – tais como proteção igualitária perante a lei, participação no processo político, educação – como foi afirmado por 171 nações de todas as partes do mundo em 1993, na Conferência Internacional dos Direitos Humanos, em Viena. Contudo, não há garantias de que, quando diante da liberdade de escolher por si mesmas, as estruturas sociais criadas pelas pessoas de outras partes do mundo, vão – ou deverão – se assemelhar ao modelo ocidental. Elas podem decidir escolher independentemente, ou incorporar outros pontos de vista, mudar o ambiente ou mudar a si mesmas para melhor se adaptar ao estilo, deixando cada um responsável pelo seu próprio bem-estar, ou talvez possam tomar providências para evitar que alguém seja deixado pra trás.

Então, além do nível dos direitos humanos, qual a melhor forma de observar, avaliar e aprender com as diferentes culturas? Enquanto a tolerância, sem dúvida, é melhor do que julgar todas as outras culturas do ponto de vista pessoal, ela ainda tem limitações

severas. Ao invés de promover a comunicação e encorajar a autocrítica, frequentemente leva ao não envolvimento: “Você pensa do seu jeito, eu penso do meu, e nós não vamos interferir um no outro”. Membros de culturas diferentes tentam se segregar, mas os conflitos baseados nos valores explodem quando as circunstâncias os forçam a interagir. Nós não podemos nos tolerar fechando as portas, porque nossos espaços, reais ou virtuais, têm interseções como nunca houve antes. Nós podemos decidir transformar essas áreas de interseção em campos de batalha, ou em lugares de encontro.

Eu não posso oferecer um plano de três passos, ou mesmo um plano de 30 passos, para alcançar o que quer que venha depois da tolerância. Mas eu sei que não podemos viver somente pelas nossas histórias, nem assumir que as histórias que vivemos são as únicas que existem. Como outras histórias são frequentemente contadas em outras línguas, devemos nos esforçar para um multilinguismo metafórico, se não por um literal. Uma forma de explicar o que quero dizer com isto é usando um exemplo humilde da minha vida. Mesmo sendo cega, eu regularmente uso a linguagem dos que veem para me comunicar melhor neste mundo visualmente dirigido. Eu “vejo”, eu “assisto”, eu “olho”. Com a ajuda das descrições providas pela família, amigos e colegas, eu sou capaz de achar meu caminho no mundo dos que veem. Eu sou capaz de escrever esse livro e, espero tornar vívido aquilo que eu nunca vi. Como eu sou parte de uma pequena minoria, você pode falar que eu não tenho muita escolha a esse respeito, mas a minha vida é mais fácil e mais rica por causa da minha fluência na “fala visual”. Eu tenho acesso à linguagem dominante e à experiência dos que veem, e porque eu tenho esse acesso, eu posso expressar melhor minha própria experiência. Não há um caminho fácil para ampliar o meu método, e fazer a fluência entre as múltiplas culturas uma coisa simples, mas aprender como as nossas narrativas sobre a escolha diferem é uma boa maneira de começar. E por hora, tudo o que eu peço é que você dê um passo na direção das terras estranhas e das linguagens estranhas.

¹ *Site* de relacionamentos nos Estados Unidos.

² “Bird” é a palavra em inglês para “pássaro”.

³ N.T.: em inglês, uma alusão ao som do trem: “I-think-I-can-I-think-I-can”.

⁴ A Citicorp faz parte do Citigroup Inc., uma empresa americana do ramo de serviços financeiros.

⁵ Termo aplicado aos empresários ricos e poderosos do século XIX, nos Estados Unidos, que usavam meios inescrupulosos para acumular riqueza.

⁶ N.T. Uma situação em que os ganhos de um participante decorrem apenas de perdas equivalentes de outro participante. A variação líquida no total de riqueza entre os participantes é zero, a riqueza é simplesmente deslocada de um para outro <http://www.investopedia.com/terms/z/zero-sumgame.asp>.

⁷ Programa de saúde, dos Estados Unidos, para pessoas e famílias de baixa renda, idosos ou deficientes que não podem arcar com os custos de saúde.

⁸ Previdência social, seguro-desemprego *etc.*

⁹ Pesquisa mundial sobre mudanças socioculturais e políticas dos povos nos seis continentes, realizada através de uma rede de pesquisadores sociais e coordenada pela Associação World Values Survey.



III. *Canção de mim mesma*

1. Sirva-se

Lá vai você, passo a passo, pelo corredor central, neste primeiro dia do resto da sua vida. Não é o momento do seu casamento (logo você encontrará sua alma gêmea), mas mesmo assim, você está passando por um limiar: Está indo atrás de autoajuda. Como milhões de outros em busca de crescimento e sabedoria no meio desses livros, você tem um sonho. O que deseja é ter tudo – fama, riqueza, vida longa e uma família que te adora – e ouviu dizer que em autoajuda é onde pode conseguir isso. Vê aqui? Diz que se conseguir se concentrar e controlar a sua mente você pode controlar seu mundo físico. Controle é *exatamente* o que você precisa! Primeiro, faça uma lista de todos os seus objetivos. Ei, espere, nada disso: uma lista de todos os seus *hábitos*. Ou seria de todos os lugares que quer visitar antes de morrer? (O que não vai acontecer por muitos anos –aquela prateleira do outro lado tem uma quantidade enorme de livros sobre a fonte da juventude). De qualquer forma, tudo começa com amar a si mesmo, e ser verdadeiro em relação à sua pessoa. Mas há ainda outra coisa a se considerar. É que você não tem certeza sobre quem é, porque, digamos, ainda precisa “se encontrar,” e a tal da autoajuda não seria o que pode te dizer onde começar a procurar? Como vai praticar autoajuda se uma das metas dessa área é também um pré-requisito?

Então, quem sabe você passa direto pela autoajuda e continua andando na direção da seção de viagens, que nos seduz exatamente pelas capas brilhantes, com fotografias de guias que prometem a jornada mais fascinante de sua vida. Talvez viajar de mochila nas costas pelo Sudeste da Ásia, praticar paraquedismo na

Austrália ou fazer um trabalho voluntário na África seja aquilo que vai lhe ajudar a descobrir quem você realmente é. Será que você tem como pagar pelo caro retiro espiritual, que oferece aulas de meditação para entrar em contato com o seu eu interior? Ou, por outro lado, será que pode se dar ao luxo de *não* fazer isso?

O grande artista Michelangelo dizia que suas esculturas já estavam prontas na pedra e tudo o que ele tinha que fazer era liberá-las com sua arte. Nossa compreensão de identidade é muitas vezes semelhante: logo abaixo das muitas camadas de “será que eu deveria?” e “será que eu não deveria?” que nos atormentam, há um ser constante, singular e verdadeiro que está apenas esperando para ser descoberto. Pensamos no processo de busca por nós mesmos como uma escavação pessoal. A gente vai escavando, descobrindo o que há debaixo da superfície, jogando fora o que há de irrelevante, para revelar o nosso ser duradouro. E a ferramenta com a qual desenterramos essa coisa tão importante nada mais é do que a nossa própria escolha. Suas escolhas de roupas, bebidas, onde morar, que escola frequentar e o que estudar, além, naturalmente, da sua profissão, todas dizem algo a seu respeito, e é sua responsabilidade certificar-se de que sejam um reflexo preciso de quem você é. Mas quem é você, realmente? O imperativo Simplesmente seja você mesmo!” parece ir direto ao ponto. (O que poderia ser mais fácil do que ser quem você já é?) Mas mesmo assim nós, com frequência, acabamos piscando por causa do farol alto que é essa ideia, talvez congelados sem poder nos mover, pela noção concomitante de que podemos, se não formos cuidadosos, virar outra pessoa. É difícil andar para frente quando a cada passo parece que estamos nos movendo para mais longe do nosso ser “autêntico”, por isso ficamos trêmulos. Os adultos de hoje já não mais embarcam em uma longa carreira, casando-se e tendo filhos logo após de terminar sua formação escolar. Em lugar disso, os anos entre 18 e 25 agora são caracterizados pela busca da identidade. Apesar de até bem recentemente, em 1970, a idade mediana para o primeiro casamento nos Estados Unidos ter permanecido mais ou menos a mesma, 21 anos para as mulheres e

23 para os homens, desde então ela mudou drasticamente, subindo para 25 para as mulheres e 27 para os homens.

Segundo proclamou a revista *Time*, em 2005, há uma nova raça de “*twixters*,” um neologismo que se refere aos que estão presos entre a adolescência e a idade adulta. A capa da revista descreve esse grupo como “jovens adultos que vivem por conta dos pais e pulam de emprego em emprego e de parceiro em parceiro. Eles não são preguiçosos... simplesmente não crescem.” E embora o termo “*twixter*” tenha sido cunhado para se referir especificamente aos americanos em busca de suas identidades, o fenômeno é global. Na Europa eles são conhecidos como “*neets*” (*Not in Education, Employment or Training* – Não em Educação, Emprego ou Treinamento), no Japão como “parasitas solteiros,” e na Itália como “*bamboccioni*” (“bebês crescidos”). Mesmo em países mais coletivistas, a pressão para descobrir a própria identidade, e a incerteza e hesitação que frequentemente acompanham esse objetivo, têm se tornado cada vez mais aparentes.

Considerando-se os padrões tradicionais, esses grupos parecem estagnados, mas não há qualquer razão para medir-se crescimento e progresso considerando-se o quão cedo alguém se case e reproduza. As décadas passadas trouxeram muitas mudanças sociais que criaram maiores oportunidades para aqueles que previamente tinham tido menos opções. Será que devemos nos surpreender com o fato de que desejem explorar e curtir sua recém-descoberta liberdade de agir em seu próprio nome? Na verdade, será que não faríamos uma crítica negativa a eles se não fizessem isso? E de alguma forma, quando de pé no corredor de autoajuda estamos indo atrás da mesma coisa. Mas o que será que estamos mesmo procurando quando queremos nos encontrar? E por que será que é tão importante para nós encontrar isso?

2. Faça do seu jeito

A busca de uma resposta significativa para a pergunta “Quem sou eu?” tem impulsionado as pessoas ao longo da história. Como vimos no capítulo anterior, para os membros das culturas tradicionais coletivas a resposta estava quase sempre por perto: identidade era algo intrinsecamente ligado à afiliação do grupo. Com a ascensão e dispersão do individualismo, quer como um paradigma da cultura dominante ou meramente como um contraste à maneira como as coisas sempre foram feitas, a identidade tornou-se uma questão mais pessoal.

No âmago das sociedades individualistas está a ideia de que o que você é em termos de raça, classe, religião e nacionalidade não pode determinar completamente *quem* você é – um núcleo pessoal ou uma essência existe, independentemente de influências externas. Mas, como veremos, o processo de definir quem somos tem sofrido mudanças que não se pode negar.

Como os Estados Unidos há muito se definiram como “a terra dos livres,” e atraíram muitos imigrantes por essa exata razão, estudar a história do país é uma boa maneira de descobrir como foi que o nosso conceito de identidade foi mudando ao longo do tempo. Uma das primeiras e mais influentes concepções de individualismo foi o conjunto de crenças que Max Weber denominou “A ética do trabalho protestante,” endossada por muitos dos colonizadores americanos. Um ícone dessa ética foi o famoso Benjamin Franklin que – de acordo com a cultura popular do século XVIII – teve um papel parecido com os que hoje desempenham Oprah, Dr. Phil e Warren Buffet – todos ao mesmo tempo¹. Ele foi muito popular e respeitado como empresário, político e jornalista, e com a publicação de seu *Poor Richard's Almanack*², deu aos americanos muitos ditados populares que serviram de estímulo a fazendeiros, artesãos e empreendedores ao longo do século XIX e até os dias de hoje. Franklin era acima de tudo, prático: Faça bem o seu trabalho, belisque as suas moedinhas³, sustente a sua família e tudo vai ficar bem no final. Com esses padrões de caráter garantidos, haveria oportunidade para qualquer homem se dar bem no mundo. Ser um indivíduo significava descobrir como ganhar o seu pão e curtir o

sucesso e a riqueza que viessem disso. Uma casa grande, um jardim bem cuidado, e o gado engordando eram sinais de que se tinha a aprovação de Deus e o respeito do mundo.

Embora este sistema permitisse que as pessoas escolhessem como ganhar a vida isto não significava que tinham passe livre para fazer qualquer coisa que quisessem. Embora as pessoas pudessem, potencialmente, adotar uma gama muito maior de identidades sociais do que nos séculos anteriores, havia ainda um forte consenso sobre quem *deveriam* ser. Era considerado “bom caráter” quem agisse de acordo com as expectativas da comunidade. Caso ele se desviasse desse caminho, por ociosidade ou ostentação, por ter visões políticas ou religiosas pouco convencionais, ou por violar a moral sexual (ao viver maritalmente ou ter filhos sem se casar oficialmente), então era julgado por ser – tsc, tsc... – um mau caráter. A única maneira socialmente aceitável de sobressair-se era agindo de acordo com as regras, demonstrando sua excelência ao ser mais diligente e piedoso ou mais perfeitamente conformado às normas vigentes do que os outros.

As consequências do “caráter” de uma pessoa iam muito além da aprovação ou censura social. Quando, por exemplo, a Ford Motors começou a oferecer salários de \$5 por dia, em 1916, (o dobro da média do padrão de salários-dia da época), isso veio com certas exigências. Os trabalhadores se qualificavam apenas se concordassem em aderir à definição da Ford do “estilo americano,” que incluía não beber, não jogar, falar inglês fluentemente (imigrantes recém-chegados tinham que frequentar as aulas de “americanização”), e manutenção dos valores tradicionais de família. As mulheres não podiam receber bônus a não ser que fossem solteiras e sustentassem sozinhas suas famílias; e se uma mulher casada trabalhasse fora de casa, mesmo que na Ford, seu marido também não poderia receber o bônus. Estas regras eram cobradas por um comitê conhecido como Organização Socialização, que visitava as casas dos funcionários para assegurar que se comportavam de acordo. Embora hoje consideremos isso

discriminação e violação de privacidade, nos tempos em que foi aplicada esta política foi aceita, e até elogiada, por muitos.

Da mesma forma que as pessoas tinham de se adaptar a costumes sociais rigorosos, precisavam também seguir novos padrões de eficiência e conformidade no trabalho. Até os dias de hoje a Ford é muito famosa por uma de suas grandes inovações: a linha de produção. Este foi o último desenvolvimento de um processo que começou com a revolução industrial na Inglaterra do século XVIII: uma mudança da agricultura individual e do ofício artesanal para um trabalho por salários em fábricas, nas quais cada operário era pouco mais do que uma parte substituível de uma complexa maquinaria. Esse *ethos* resumiu-se em ciência por Frederick Winslow Taylor, na sua influente monografia *Os Princípios da Gestão Científica*, que defendia os usos de procedimentos precisos e rigidamente definidos em todos os aspectos do trabalho para assegurar eficiência máxima. Aqui está a descrição feita por Taylor da conversa que teve com o Sr. Schmidt, que trabalhava com ferro-gusa numa fábrica de aço: “O que eu preciso saber é se você é um homem caro ou um desses caras baratos aqui. Quero descobrir é se você quer ganhar \$1,85 por dia ou se está satisfeito com \$1,15, como todos esses barateiros estão recebendo”.

“Se eu quero \$1,85 por dia? Isso é o preço de alguém que sabe cobrar? Bem, claro, eu sou um homem caro.”

“Se você é um homem caro vai fazer exatamente o que este cara te mandar fazer amanhã, desde o amanhecer até a noite. Se ele te mandar pegar um porco e sair andando, você o pega e anda, e quando te disser para sentar-se e descansar você faz isso. Aja assim o dia inteiro! E tem mais, sem retrucar... Então você começa amanhã de manhã, e antes do anoitecer eu vou saber se realmente é um homem caro ou não.”

Taylor continua seu relatório contando orgulhosamente que Schmidt seguiu suas instruções ao pé da letra, aumentou sua eficiência e, conseqüentemente, seu salário em 60%. Ele não menciona como Schmidt se sentiu na nova rotina; isso era irrelevante para a eficiência da fábrica.

Apesar de tudo, antes mesmo de Ford e Taylor padronizarem as normas, já havia vozes reclamando em protesto, sobre a tendência de forçar a mudança das coisas com tanta rigidez. Um crítico influente que se sobressaiu nisso foi o ensaísta e filósofo Ralph Waldo Emerson, que descreveu a sociedade dos meados do século XIX como “uma cooperativa em que os participantes concordam em assegurar o pão para cada membro, de forma que aquele que come renuncia sua liberdade e cultura”.

“A virtude na maioria das exigências é a conformidade”, escreveu. Emerson defendia uma filosofia – radical a seu tempo – de independência e autonomia, recusando-se a se curvar aos ditames da sociedade. Apenas desta maneira é que alguém poderia descobrir e expressar a sua verdade: “Sob todas essas camadas, tenho dificuldade em detectar o homem verdadeiro em você. Mas faça do seu jeito, e serei capaz de saber quem você é”. As “camadas” que Emerson menciona não apenas escondem de nós a verdadeira visão a respeito dos outros, mas também nos escondem de nós mesmos, e pode-se argumentar que quando fazemos escolhas “autênticas”, começamos a nos livrar dessas camadas. Não é de se surpreender que alguns deem a Emerson o crédito pelo início do movimento de autoajuda. “Faça do seu jeito!” é certamente o tipo de *slogan* para tal movimento prosperar. Mas diferentemente de muitos “gurus” de hoje, Emerson não se distinguiu pelo exibicionismo e, certamente, não estava querendo fazer um dinheirinho rápido. Ele foi um dos líderes intelectuais de seu tempo e ofereceu um poderoso contraponto à ordem social vigente; um contemporâneo descreveu suas obras como a “Declaração da Independência Intelectual” da América.

A ideia de que cada um deveria fazer escolhas sobre todos os aspectos de sua própria vida fez sentido. E encontrou expressão cada vez mais séria na cultura popular, por exemplo, no trabalho de Sinclair Lewis, o primeiro americano a receber o prêmio Nobel de Literatura. Lewis pintou um retrato contundente da conformidade e superficialidade da vida de cidades pequenas durante a década de 1920, em livros como *Main Street*. A protagonista do romance, Carol Kennicott, é convencida pelo marido a se mudar da área

metropolitana de St. Paul para a aldeiazinha de Gopher Prairie, em Minnesota, onde ele cresceu. A perspicaz Carol, de espírito livre, descobre que a vida rural é sufocante por causa de seu convencionalismo e conformidade, e acredita ser esta a razão pela qual tantos outros como ela tenham fugido de cidades pequenas para nunca mais retornar.

A razão, Carol insiste, não é porque seja uma rusticidade onde cresceu uma barbicha. Não é nada assim tão divertido!

É um fundo padronizado inimaginável, uma lentidão de falas e maneiras, uma rigidez sobre as regras do espírito movida pelo desejo de parecer respeitável. É o contentamento... mas o contentamento dos mortos quietos, que zombam dos vivos por causa da sua sofreguidão ao caminhar. É a negação canonizada como uma virtude positiva. É a proibição da felicidade. É a escravidão autobuscada e autodefendida. É a estupidez transformada em Deus.

Um povo sem sabor, que come enormes quantidades de comida sem gosto e depois se senta sem casaco e sem pensamentos, em cadeiras de balanço desconfortáveis, decoradas sem qualquer cuidado, e ouve músicas mecânicas, dizendo coisas mecânicas, sobre a excelência dos automóveis da Ford, e vendo a si mesmo como a maior raça do mundo.

Ao descrever as muitas tentativas e dificuldades de Carol em Gopher Prairie –inventada para ser uma representação de qualquer uma ou de todas as cidadezinhas dos Estados Unidos – Lewis destacou a luta que estava à frente de qualquer um que escolhesse afirmar sua independência em um clima cultural que preferia sufocar expressões de individualidade. É verdade que Carol se refere com certo desprezo aos habitantes das cidadezinhas, mas isso não faz com que suas observações sejam menos verdadeiras. Hoje, Carol e Lewis poderiam ser acusados por certos grupos de serem representantes da “mídia da elite liberal da costa leste,” o que demonstra que ainda que mudem as palavras, as mesmas tensões persistem.

A qualidade de vida “mecânica” que a industrialização promoveu começava a ser uma fonte de insatisfação para muitos, o que foi

oportuno na sátira de Charles Chaplin, de 1936, no filme *Tempos Modernos*. O legendário personagem Vagabundo vai trabalhar numa fábrica que leva o espírito do Taylorismo ao extremo. Ele recebe instruções para ficar num lugar específico de uma linha de produção muito rápida e apertar os parafusos em peças de maquinaria que passam por ele cada vez mais depressa. Suas mãos se tornam tão acostumadas ao movimento, que mesmo depois de ter saído do trabalho ele continua compulsivamente torcendo qualquer coisa que vagamente lembre um parafuso, para horror de qualquer um que tenha um nariz ou esteja usando roupa com botões. Na fábrica, Vagabundo não pode nem comer sem supervisão. Ele é alimentado por uma “máquina de alimentação”, com garfadas de carne e um milho no sabugo que vai sendo rodado enquanto ele come. Na cena mais famosa do filme, ele fica tão sobrecarregado pelo trabalho que simplesmente se deita na correia transportadora, e se deixa puxar para dentro da barriga mecânica da fábrica. Seu corpo desliza através dos discos e engrenagens rotativos, tornando-se parte da máquina.

Ironicamente, a industrialização teve um papel importante na criação da paisagem de escolha que hoje consideramos apenas normal. A ênfase da ética do trabalho protestante na prosperidade fez sentido prático no século XIX, quando o crédito era pouco, tanto quanto na Grande Depressão, mas após a Segunda Guerra Mundial, ela tornou-se cada vez mais incompatível com a prosperidade crescente do trabalhador médio. Além disso, as fábricas começaram a produzir mais do que as pessoas precisavam, e a fazer campanhas para aumentar as demandas, adotando inovações em estilo e propaganda, e transformando o ato de compra de uma simples questão prática para uma de autoexpressão. Ao comprar um carro, por exemplo, você não apenas resolvia o que precisava em termos de transporte, mas também deixava claro quem você era e o que te interessava. A expansão paralela da comunicação de massa aumentou essa tendência. Agora, as pessoas podiam participar indiretamente na vida das estrelas de cinema como a do rebelde James Dean ou do provocante Elvis Presley. Depois da era da cerquinha branca em

torno das casas sonhadas, típica da perfeição dos anos 50 e lembrada no filme *Esposas em conflito* (1975 e 2004)⁴, uma visão mais brilhante de sucesso começa a se desenvolver. Esta descarta a necessidade de enquadrar-se em um papel para encaixar-se no grupo, e valoriza que cada um se destaque na multidão pela expressão de sua personalidade única.

Estas forças econômicas e culturais, no final dos anos 50 e nos anos 60, combinaram-se para criar uma mudança geral na concepção individual de identidade. Uma geração inteira cresceu na era da prosperidade, sem nenhuma grande razão para se unificar da maneira que a Segunda Guerra Mundial tinha feito com a geração anterior: o ambiente perfeito para a ascensão do *ethos* da independência. Poetas *beat*⁵ como Allen Ginsberg e Jack Kerouac desafiaram a cultura dominante dos anos 50 e a abertura que provocaram culminou no movimento de contracultura hippie dos anos 60. Em 1964, os Beatles apareceram pela primeira vez no programa de televisão chamado *The Ed Sullivan Show*⁶, causando controvérsia com seus cabelos que ficaram conhecidos como *mop-tops*.⁷ Centenas de milhares de fãs, conhecidos como *Beatlemaniacs* e outros jovens começaram a expandir os limites através da música, cabelo comprido, um pouquinho de drogas e busca por espiritualidade. Apesar das manifestações mais extremas das mudanças deste paradigma terem começado a desaparecer no final dos anos 70, a mensagem continuou: independência ao invés de conformidade, (quase) sempre! E graças a forças globalizantes como a tecnologia dos meios de comunicação de massa e a crescente integração internacional na esfera econômica, os valores individualistas foram prontamente exportados para o resto do mundo, junto com produtos como Coca-Cola e calças Levi's, que começaram a simbolizar tais valores.

Onde será que esse tour relâmpago da história nos deixa? Ao menos em uma situação bem curiosa. Aqui, na “Terra das Escolhas”, é possível selecionar muitas opções que não existiam, ou que não eram viáveis até então, para pessoas como eu. Variações na estrutura da família tradicional (dois salários, casal sem filhos,

pais que ficam em casa, pais/mães solteiros/as, adoção, casamento de pessoas do mesmo sexo e assim por diante) estão ficando cada vez mais aceitáveis pelo mundo afora, e onde estas famílias residem é também mais uma questão de escolha. Em 1970, dois terços dos habitantes das maiores cidades dos Estados Unidos consistiam de pessoas nascidas em outros lugares, como era também o caso dos habitantes de quase metades das cidades asiáticas. O Censo do ano 2000 dos Estados Unidos mostra que 39 milhões de Americanos, ou 13% da população, mudaram-se de casa no ano anterior.

Mesmo a religião, que já foi considerada uma marca tão absoluta quanto a cor dos olhos, agora vem em um pacote de variedades; mais da metade dos americanos já mudaram de crença pelo menos uma vez, de acordo com uma pesquisa *Pew*⁸ de 2009. A categoria que cresce em maior velocidade consiste daqueles que não têm filiação religiosa. E por falar nisto, a cor dos olhos também pode ser alterada, graças às lentes de contato coloridas e, com a popularização da cirurgia plástica, é possível também literalmente mudar a face que apresentamos hoje ao mundo. Dos balconistas com cabelos de tons que a natureza não conhece até CEOs⁹ em jeans, as pessoas têm cada vez mais o seu estilo pessoal, e há até uma expectativa de que se expressem de seu próprio modo, tanto em suas vidas pessoais quanto no seu local de trabalho. Comunidades *online* como MySpace, Facebook, e Second Life nos dão controle completo sobre as *personas* que apresentamos aos outros. Não há sinais de que tais tendências de aumento de escolha de identidade sejam temporárias; aliás, o que parece é que estão prestes a crescer no futuro.

Embora esta liberdade de escolha sem precedentes possa ser libertadora, ela também carrega consigo certas exigências. Como escreveu Nikolas Rose, professor de sociologia da Escola de Economia de Londres, no seu livro *Poderes de Liberdade*: “Indivíduos modernos não são meramente ‘livres para escolher,’ mas *obrigados* a ser livres para poder compreender e agir em suas vidas em termos de escolha. Devem interpretar seu passado e

sonhar com seu futuro como resultados de escolhas feitas ou ainda por fazer. Suas escolhas são, por sua vez, vistas como realizações dos atributos da pessoa que escolhe – expressões de personalidade – e que se refletem de volta na pessoa que escolheu”. Assim sendo, ser alguém é fazer as escolhas que mais refletem seu ser, e estas – observadas cumulativamente – são a expressão e promulgação do valor mais precioso: a liberdade. Como cidadãos da “Terra da Escolha”, vivemos na democracia máxima e somos obrigados a fazer escolhas, não só para nós mesmos, mas também para afirmar nosso compromisso com a própria noção de liberdade. Nossas decisões pessoais têm uma dimensão política.

Quando o *locus* de poder se desloca para o indivíduo que escolhe, a questão de quem é esse indivíduo – quais são os seus objetivos e motivações – torna-se muito importante. Isto vai exigir uma autoanálise em um nível que chega a ser confuso e, francamente, um pouco assustador. E à medida que nossos horizontes começam a abrir-se, o número de identidades possíveis também se multiplica. O bloco de mármore em torno de nossa escultura fica cada vez maior, com mais e mais a desbastar antes que possamos descobrir a forma essencial que está dentro. Em outras palavras, o processo de autodescoberta torna-se mais difícil no momento exato em que é mais imperativo. Se não podemos alegar que um único caminho tenha o privilégio de ser o certo, não há respostas fáceis para qualquer um de nós; torna-se então exponencialmente mais difícil nos conhecer, sermos nós mesmos, fazer do nosso jeito. Como devemos fazer para encontrar nossa identidade e escolher de acordo com ela? Vamos explorar os três grandes desafios que enfrentamos neste processo e, talvez, chegar a um entendimento diferente da relação entre o que somos e o que escolhemos.

3. Eu sou único, como todos os outros Dizem que quando um de nossos sentidos está comprometido, outros ficam mais aguçados. No meu caso, um sexto sentido bastante surpreendente se desenvolveu: eu consigo “ler” você e dar-lhe

uma avaliação de sua personalidade sem nunca ter lhe conhecido. Deixe-me demonstrar.

Você é uma pessoa trabalhadora. Os outros nem sempre apreciam isso a seu respeito, porque você não é capaz de atender às expectativas de todos com quem convive. Mas quando algo é realmente importante, faz um esforço a mais. Não, você não é uma pessoa que *sempre* tem sucesso de acordo com as medidas convencionais, mas tudo bem, porque não é do tipo que se importa demais com o que os outros pensam. Você acredita que certas regras e padrões existam por uma boa razão, portanto, não sai por aí desafiando tudo, mas realmente confia na força de sua bússola interior para guiá-lo. Esta força não é necessariamente visível para os outros, e eles podem subestimar a sua desenvoltura, mas, às vezes, até você mesmo se surpreende com suas habilidades. Você gosta de aprender coisas novas, mas não acha que a educação tem que acontecer toda em um ambiente formal ou com uma finalidade específica. Você gostaria de fazer mais pelos necessitados, mas mesmo quando não pode, é uma pessoa que tem compaixão, e que respeita todos à sua maneira. A vida já te deu uns trancos, mas você se saiu bem e sempre tem a intenção de preservar seu espírito elevado. E sabe que se ficar focado e confiante, os seus esforços darão frutos. De fato, uma oportunidade especial está pra acontecer na sua vida pessoal ou profissional. Se prestar atenção nisso com carinho, e for atrás de seus objetivos, vai conseguir atingir a sua meta!

Agora seja honesto. Este foi um bom perfil, não foi? Talvez não tão inteiramente acurado, mas bem impressionante, considerando que eu escrevi tudo isso sem conhecê-lo, e muito antes que você tivesse encontrado esse livro. Se disser a cada um de seus amigos e familiares para comprarem um exemplar, eles também vão poder se beneficiar do meu talento. Não? Não vai sair correndo e proclamar que sou uma vidente para os seus entes queridos? Por que não?

Meu truque não tão inteligente é apenas menos sofisticado do que os que os chamados “sensitivos” e outros videntes utilizam

frequentemente com grande sucesso. Desde que a clientela não seja muito cética, e o vidente tenha algum dom teatral, é bem provável que a leitura dê muito certo. O meu “sexto sentido” na verdade se resume ao seguinte: 1. As pessoas são mais parecidas entre si do que imaginam.

2. O que cada um acredita ou gostaria de acreditar sobre si mesmo não varia muito de pessoa para pessoa.

3. Cada indivíduo está convencido de que é único.

Apostando nestas três coisas, o adivinho dá um chute que geralmente compensa. Por ser possível falar de generalidades que se aplicam a qualquer um, e por ninguém pensar que exista qualquer coisa de “geral” a respeito de si mesmo, não são necessários poderes mágicos para ousar uma leitura que pareça detalhada, precisa e fiel ao destinatário que se disponha a isso.

Considere os resultados de um estudo feito por Geoffrey Leonardelli e Marilyn Brewer, no qual foi proposto aos participantes que estimassem o número de pontos em uma série de telas de vídeo, supostamente como uma medida do estilo perceptivo de seu inconsciente. Posteriormente, foi informado ao grupo que a maioria das pessoas, cerca de 75 a 80%, tende a superestimar o número de pontos na tela, enquanto 20 a 25% normalmente subestimam o número. Independentemente de suas respostas, foi informado aleatoriamente a metade dos participantes que eles tinham subestimado o verdadeiro número de pontos, enquanto à outra metade foi dito que haviam superestimado o número verdadeiro. Em nenhum momento informou-se às pessoas sobre as implicações mais amplas de ser alguém que superestima ou subestima o número de pontos; tudo o que cada um sabia era se fazia naturalmente parte da maioria ou da minoria. No entanto, aqueles a quem foi informado que estavam entre a maioria sofreram um golpe significativo em sua autoestima. Pelo que parece, ser identificado com a multidão, não importando o que ela represente, pode ser prejudicial. Isto explica porque encontramos maneiras de nos ver como indivíduos especiais, distintos; trata-se de um mecanismo de autoproteção. Assim, preferimos acreditar que a mulher de túnica de

veludo e turbante de seda tem alguma capacidade sobrenatural para ler nossas mentes, almas e futuros do que crer que somos tão parecidos com seus outros clientes e que ela pode dar a todos a mesma lenga-lenga.

Isso mostra o quanto estamos ligados à ideia de ser únicos, e o quanto queremos que nos vejam como verdadeiramente somos (ou achamos que somos). Isso não deveria surpreender ninguém, pois repetidamente recebemos a mensagem de que certas pessoas, que têm um estilo único ou são especiais entre poucos, são simplesmente melhores. O que mais poderia justificar que tantos oradores de turmas de segundo grau ou redações de vestibular tenham que citar o famoso poema de Robert Frost, *A Estrada Menos Percorrida*¹⁰: “Eu tomei a menos percorrida/E isso fez toda a diferença”? Ser muito parecido com outros, fazer escolhas iguais às da maioria, é na melhor das hipóteses uma falha de caráter, uma forma de preguiça e uma falta de ambição, mas mais frequentemente é um sinal de que a pessoa não tinha, para começo de conversa, nenhum caráter. Tais pessoas são apelidadas, de forma depreciativa, de zumbis, parasitas, *lemmings* (pequenos roedores), bando de carneirinhos, enfim, termos que implicam que falta a eles algum tipo de componente humano fundamental. E que poderiam, eventualmente, transformar-se nos conformistas que sofreram lavagem cerebral no aterrorizante livro intitulado *1984*, de George Orwell, ou no encantador filme *Wall-E*, da Pixar, em que pessoas dóceis do futuro fazem exatamente o que lhes é dito, trocando, todas ao mesmo tempo, as indistinguíveis roupas azuis que estavam vestindo momentos antes por outras igualmente indistinguíveis, roupas vermelhas, no momento exato em que lhes é dito: “Vermelho está na moda!”. De fato, no último exemplo, são robôs que sacodem os afáveis, mas fracos, humanos para fora de seu estupor, e mostram-lhes como retomar o controle. Estas histórias terríveis ilustram nosso temor de que seguir a multidão possa vir a destruir o eu *autêntico* que se encontra mais ao fundo, dentro de cada um de nós.

Tentamos continuamente convencer a nós mesmos e aos outros de que somos claramente diferentes do resto. A expressão “efeito melhor que a média” descreve de maneira adequada a tendência que a maioria de nós tem de julgar-se melhor em tudo: somos mais trabalhadores, fazemos melhores investimentos, contamos histórias mais inteligentes, somos melhores amantes, amigos mais amáveis e pais mais competentes do que os outros. Uma grande variedade de estudos tem mostrado que, em geral, seja lá qual for a habilidade em questão, apenas um número mínimo de pessoas se descreve como “abaixo da média.” Noventa por cento de nós acredita fazer parte dos privilegiados e 10% em termos de inteligência e habilidade. Podemos, então, no mínimo parabenizar-nos por estas estatísticas criativas. Este fenômeno é também conhecido como o “efeito Lago Wobegon,” uma referência a um programa de rádio que descreve um lugar fictício no qual “todas as mulheres são fortes, todos os homens são bonitos e todas as crianças são acima da média”. Parece que, em nossas mentes, somos todos orgulhosos cidadãos de Lago Wobegon.

Mesmo quando seguimos a massa, ainda acreditamos ser excepcionais, pois nossas decisões são dirigidas por um pensamento independente e não por conformidade. Em outras palavras, percebemos nossas ações como menos suscetíveis a influência comum ou rotineira; somos *conscientes*. Vejamos dois exemplos cotidianos desse fenômeno, que os pesquisadores Jonah Berger, Emily Pronin e Sara Moulouki definem como acreditar estar “só em um rebanho de carneiros”. Em um estudo, foi pedido a estudantes que votassem em diversas medidas legislativas, levando em consideração as informações que receberam sobre algumas supostas posições dos partidos Republicano e Democrata. Não seria surpresa que a maioria dos estudantes tivesse votado de acordo com suas afiliações, mas com uma diferença: cada eleitor avaliou-se como influenciado pelos méritos das medidas propostas, mas acreditando que os outros eleitores estavam apenas seguindo a linha do partido. Em outro estudo, perguntou-se a alguns donos do onipresente iPod sobre os fatores que influenciaram a compra de seu aparelho. Como era de se esperar, eles se avaliaram como

menos influenciados pelos amigos que já tinham o aparelho e mais confiantes em suas próprias escolhas, feitas por razões utilitárias, como o tamanho pequeno a grande capacidade de memória, ou a apreciação do *design* elegante.

Outros estudos revelam consistentemente o mesmo padrão. Pergunte a qualquer Americano “qual é a medida de sua semelhança com os outros?” e em média você obterá a resposta “Não muita”. Pergunte a mesma coisa ao inverso: “Como é a semelhança dos outros em relação a você?” e o julgamento de semelhança cresce imediatamente. As duas respostas deveriam ser exatamente as mesmas porque as perguntas são, essencialmente, idênticas, mas damos um jeito de nos iludir, da mesma maneira que afirmamos estar acima da média ou totalmente não suscetíveis à influência social. E por repetidas vezes voltamos a supor que nos destacamos na multidão. O que é que nos faz acreditar que somos tão *sui generis*?



© 2009 Randall Munroe

Em parte, é a nossa profunda intimidade conosco mesmos: eu me conheço em detalhes excruciantes. Sei o que penso, sinto, faço a cada segundo em que estou acordado, e com base nesse conhecimento, posso confiantemente dizer que ninguém mais poderia pensar, sentir e fazer exatamente a mesma coisa. Mas o que observo nos outros? Bem, não me parecem ser assim tão diferentes entre si, não é mesmo? Compram nas mesmas lojas, assistem aos mesmos programas de TV, ouvem a mesma música. É fácil supor que todos agem da mesma forma ao testemunhá-los fazendo opções idênticas, mas quando somos nós que escolhemos estas mesmas coisas, citamos razões muito boas para justificá-las.

Dizemos que outros escolhem negligentemente, ao passo que nós escolhemos conscientemente. Mas isso não significa que somos todos conformados às normas e tentamos negá-lo. Significa que, frequentemente, nos esquecemos de reconhecer que os pensamentos e comportamentos de outros são tão complexos e variados quanto os nossos. Em vez de estarmos sós em um rebanho de carneiros, somos todos indivíduos disfarçados de ovelhas.

Na verdade, o que queremos é algo um pouco menos extremo do que essa distinção pura de sermos únicos. Esse exagero de singularidade nos desestimula. Os mesmos pesquisadores dos pontos na tela fizeram outro estudo, no qual informaram a alguns participantes que eles se encaixavam na maioria que superestimava os números de pontos, a outros que estavam na minoria que subestimava o número de pontos, e a cada um dos que sobraram, que seus *scores* foram tão *sui generis* que os pesquisadores “foram incapazes de classificá-los”. Os superestimadores novamente apresentaram queda da autoestima, os subestimadores sentiram um aumento da mesma, mas os que receberam a informação de que eram simplesmente muito raros sofreram, por sua vez, o mesmo problema de queda da autoestima. Sentimo-nos melhor quando estamos “do jeitinho certo”, parte de um grupo que é especializado o suficiente para distinguir-nos da massa, mas que ainda seja possível definir.

Meu colega Daniel Ames e eu, examinamos o que as pessoas consideram que seja um nível ótimo de singularidade quando se confrontam com escolhas mais concretas na vida diária. Realizamos um estudo no qual alguns participantes receberam uma lista de 40 nomes de crianças, enquanto o outro grupo recebeu 30 gravatas, pares de sapatos ou óculos escuros. Esses itens foram selecionados de maneira que cada pessoa percebesse que alguns eram considerados comuns, outros ligeiramente raros e outros simplesmente únicos, (como foi determinado previamente por juízes especiais). A primeira lista, por exemplo, tinha nomes representando uma gama que ia de Michael e Kate, até Aiden e Addison, e continuando com seleções raras como Maddux ou Nehemiah. E as

gravatas começavam com o vermelho ou azul marinho padrão, adquiriam características mais especiais como listras ou *paisley*¹¹, e então ficavam realmente arrojadas, com uma estampa de leopardo com neon alaranjado e alguns detalhes brilhantes lembrando globos de discoteca.

Depois de olhar as listas de nomes ou itens, os participantes foram convidados a dar suas impressões sobre o quão *singular* achavam cada item, o quanto gostavam dele, e em que medida achavam que agradaria a outros. De acordo com os estudos mencionados antes, todos acreditavam ser mais especiais que outros, e professavam maior tolerância aos itens exclusivos. Na realidade, as respostas foram muito semelhantes entre si. Em todas as quatro categorias, os itens ligeiramente raros foram avaliados de forma mais positiva, mas quando chegou a hora dos que eram extremamente *sui generis*, as pessoas reagiram negativamente. A cultura de consumo ocidental é associada à exclusividade. As pessoas tinham claros limites pessoais do quão exclusivo um objeto precisava ser para ser atraente. “Eu acho que dar a uma criança um nome com um som diferente pode ser bom, desde que seja fácil de pronunciar e possa facilmente transformar-se em um apelido... mas alguns deles são simplesmente bizarros”, disse um participante. Uma pessoa ligada à moda e que tinha visto a lista de gravatas proclamou: “Quando você está vestindo um terno, a sua gravata é a peça que pode demonstrar o seu gosto e personalidade – mas algumas destas eu acho que têm personalidade demais e pouco gosto. Não me parece certo que uma gravata seja assim tão de vanguarda”.

É certo que apreciamos e aspiramos um certo nível de distinção ou singularidade, mas também nos é importante que nossas escolhas sejam compreendidas. Afinal, a linha que divide o charme inimitável de uma gravata e o *fashion faux pás*, ou seja, uma grande gafe na maneira de vestir, é certamente tênue, e o fato é que, entre nós, a maioria prefere se sentir mais segura na hora de desafiar as noções gerais do que constitui uma gravata aceitável. Queremos nos sobressair no grupo, mas sem que isso nos coloque como

membros de uma minoria solitária e gritante. Às vezes, deixamos de escolher a gravata que realmente gostaríamos de usar por medo de como seríamos vistos pelos outros.



“Quando você mente a seu próprio respeito, você faz isso para se colocar mais perto ou mais longe do meio da Curva de Bell?”

Estamos todos tentando encontrar o lugar da Curva de Bell¹² onde nos sentimos melhor. Se temos que mentir para chegar lá, que seja assim. Como disse John Donne, há 400 anos atrás: “Nenhum homem é uma ilha, sozinho em si mesmo, cada homem é um pedaço do continente, uma parte do principal”. Precisamos de um

bom lugar na paisagem da sociedade humana, o que quer dizer que temos que batalhar para conseguir o lugar certo em relação aos que estão em volta, aonde pertencer. De que grupos queremos fazer parte, e qual seria o tamanho ideal para eles? Talvez seja preciso viajar para chegar ao lugar que melhor se adapta ao nosso estilo, mas como dizem, viajar é ótimo pra que você se conheça melhor.

4. A consistência da direita Dianne nasceu numa família rica e conservadora em 1916 e foi criada com certo conforto, longe das confusões históricas da época. Seu pai era um advogado corporativo e sua mãe era filha de um banqueiro distinto, portanto, mesmo ela tendo se tornado adulta no auge da Grande Depressão sua família ainda assim tinha economias necessárias para dar-lhe uma boa educação. Seus pais escolheram para ela o recém-criado e bem conceituado Bennington College, uma faculdade para mulheres, localizada numa zona rural de Vermont. Eles viram essa escolha como uma maneira de aprimorar a educação recebida em casa e de ajudá-la a seguir o seu destino, como uma respeitável e bem-criada jovem que tinha conhecimento dos clássicos, falava com facilidade e graça, e se comportava de forma condizente com sua criação. Mas quando Dianne entrou para a faculdade em 1934, ela não poderia ter encontrado uma educação formal – tanto social quanto acadêmica – que fosse mais diferente do que a que tinha recebido na infância.

Bennington College tinha sido fundada com base numa filosofia experimental de educação, que enfatizava as ideias de Emerson de autoconfiança. A comunidade da faculdade foi projetada para ser autossuficiente e unida. Os professores eram jovens (quando foi fundada, em 1932, a faculdade não tinha professores acima de 50 anos), uniformemente liberais, e mantinham relações informais e amáveis com os estudantes, ao invés de hierárquicas. O diálogo aberto era incentivado, assim como relações de igual para igual com

os professores, através de horários marcados para essa atenção pessoal. Estudantes até mesmo participavam da gestão da comunidade universitária, como era chamada, através da participação em comitês administrativos de alunos e professores nos quais valia o voto da maioria, embora os professores tivessem desvantagem numérica. Dentro deste novo modelo de educação, tão diferente das escolas tradicionalmente estruturadas como Vassar, os líderes estudantis mais admirados eram normalmente considerados exemplos para as filosofias político-liberais.

Embora esse ambiente tenha sido um pouco confuso a princípio, Dianne logo sentiu uma liberdade estimulante das limitações de sua criação. Ela começou a questionar muito do conhecimento que tinha recebido sobre o mundo, e adquiriu um novo círculo de amigos que fizeram o mesmo. O terceiro ano do seu curso foi o mesmo das eleições presidenciais e o campus estava movimentado com discussões sobre o *New Deal*¹³ e outras questões políticas do momento. Os estudantes geralmente tomavam o lado do Presidente Roosevelt, o candidato democrático, e Dianne estava se tornando gradualmente convencida pelos argumentos apaixonados das políticas sociais liberais. Nem é preciso dizer que os pais dela não ficaram satisfeitos quando ela levantou tais ideias em casa durante o jantar. Seu pai, que firmemente intencionava votar no candidato republicano Alf Landon e considerava qualquer um com ideias liberais “absolutamente louco”, acusou-a de ingenuidade. Para a surpresa de todos, até dela própria, Dianne retrucou imediatamente que era a experiência de vida dele que era “severamente limitada.” Pela primeira vez em sua vida, ela trouxe um ambiente tenso para casa, e começou a notar que seus pais estavam encarando-a com preocupação e até mesmo descrédito. Seus amigos mais próximos, do ensino médio – que tinham voltado das faculdades de Vassar e Sarah Lawrence com sua esperada pose – agiam com suspeita em relação a ela. Por que será que as coisas estavam agora tão diferentes de antes? Só havia uma resposta: ela tinha começado a pensar por si só, não mais seguindo o caminho que seus pais tinham previsto para ela, mas outro, que ela tinha descoberto por si

mesma. Os resultados foram meio conflituosos, mas mesmo assim ela ainda estava orgulhosa do que conseguiu.

Diane não foi a única estudante que passou por tal mudança radical de ideologia durante seus anos de universitária. Theodore Newcomb entrevistou cerca de 400 mulheres que estudaram na Bennington entre 1936 e 1939. Como Dianne, essas estudantes eram geralmente ricas, conservadoras, “de boas famílias” e muitas delas tiveram a mesma experiência de mudanças radicais em suas visões políticas durante o tempo que passaram na Bennington. Por exemplo, a eleição presidencial de 1936 acabou sendo uma das mais desiguais da história, com Roosevelt ganhando o voto popular com 60% dos votos e perdendo só oito dos votos do Colégio Eleitoral. Mas com base no que disseram as estudantes a Newcomb, em outubro daquele ano, 65% dos pais de estudantes da Bennington preferiam Landon, o candidato republicano. As estudantes de primeiro ano eram semelhantes aos seus pais nas preferências políticas: 62% deles apoiaram Landon. Apesar disso, quanto mais tempo uma estudante ficava na Bennington, menor a chance de que permanecesse republicana; 43% das alunas de segundo ano, e apenas 15% das de terceiro e quarto ano votariam em Landon.

E mais, as novas identidades políticas formadas pelos estudantes permaneceram estáveis para o resto de suas vidas, como foi demonstrado em estudos feitos 25 e 50 anos depois. As graduadas de Bennington foram mais abertas à ideia de votar em candidatos liberais em eleições presidenciais subsequentes, continuaram mais favoráveis que seus colegas anteriores nas causas liberais, como o movimento pelos direitos civis e o movimento pelos direitos das mulheres, e menos favoráveis em questões conservadoras, como a Guerra do Vietnã. No mais, elas procuraram maridos e amigos que compartilhavam de suas visões políticas, que depois passariam para seus próprios filhos.

Há duas maneiras diferentes de se compreender as mudanças radicais nas crenças políticas das mulheres de Bennington, e também a subsequente estabilidade de suas atitudes liberais. Considerando--se a primeira, trata-se de um exemplo perfeito do

que seja uma ação autêntica, com as mulheres indo além dos valores que receberam de suas famílias e comunidades, para encontrar seu verdadeiro lugar no mundo. Mesmo hoje, o ingresso na faculdade é considerado um excelente meio para que cada um se encontre, porque oferece liberdade da influência dos pais, e um começo com novos colegas. Alternativamente, alguém pode dizer que suas atitudes mudaram meramente porque elas começaram a ter identidades determinadas por um novo conjunto de forças, nesse caso, aquelas que vinham da comunidade de Bennington. Afinal, não é assim tão provável que seja uma coincidência que suas novas atitudes se pareciam tanto com as normas existentes na faculdade.

Há um elemento de verdade para ambas as versões, como se pode ver nas palavras de ex-alunas. Como disse uma delas: “Tornar-me radical significava pensar por mim mesma e, figurativamente, dar uma banana para a minha família. Isso significou também uma identificação intelectual com os professores e os estudantes com os quais eu mais queria me parecer”. Outra observou: “Não levou muito tempo para eu notar que as atitudes liberais traziam certo prestígio... Tornei-me liberal inicialmente por causa do prestígio que isso me dava; e permaneci assim porque os problemas em torno dos quais está centrado o meu liberalismo são importantes”. O que é mais notável, contudo, é a força duradoura das suas novas crenças. Além da questão de como elas inicialmente chegaram às suas crenças, o que fez com que persistissem, e mesmo que tais crenças se fortificassem com o tempo?

Quando somos jovens, começamos o processo de entender o mundo à nossa volta em termos de preferências: “Eu gosto de sorvete. Eu não gosto de couve de Bruxelas. Eu gosto de futebol. Eu não gosto de fazer tarefas. Eu gosto de piratas, e eu quero ser um quando crescer”. O processo se torna mais sofisticado com o tempo, mas a mesma premissa básica permanece: “Eu tenho tendência a ser introvertido. Eu gosto de me arriscar. Eu adoro viajar mas sou impaciente e não aguento a chatice da segurança nos aeroportos”. O que queremos mostrar com isso é a nossa habilidade de dizer a nós mesmos e ao mundo, “Eu sou um tipo de pessoa

_____”, e concordar que fizemos uma análise precisa de nós mesmos. Em última análise, queremos compreender quem somos, e passar uma imagem coerente.

Mas, considerando que somos seres complicados que passam por grande desenvolvimento e mudanças ao longo da vida, dar sentido às nossas experiências acumuladas pode ser um grande desafio. É preciso caminhar na água através de uma vasta piscina de memórias, ações e comportamentos, e de alguma forma selecionar o que, dentre tudo isso, representa o âmago de nosso ser. E ao fazê-lo, naturalmente encontraremos contradições. Certamente, muitas vezes fazemos o que decidimos, mas em muitas outras agimos conforme as circunstâncias. Por exemplo, o nosso comportamento no trabalho – a maneira como nos vestimos, como conversamos com o nosso chefe – é frequentemente muito mais formal e conservadora do que a maneira como nos comportamos em casa ou com amigos. Temos que peneirar esta mistura de conflito e ambiguidade para entender por que fizemos certas escolhas, e determinar como deveríamos agir no futuro.

No poema *Canção de mim mesmo*, o discípulo de Emerson, Walt Whitman capta este dilema, e oferece uma resposta decididamente poética: “Será que estou me contradizendo? Muito bem, então me contradigo. (Eu sou grande. Eu contendo multidões.)”. Para a maioria de nós, não é fácil reconciliar as multidões dentro de nós. Em particular, problemas aparecem quando passamos por contradições entre aspectos diferentes de nossos ‘eus’, ou entre nossas crenças e ações, como no caso da estudante de Bennington que se considerava conservadora mas se via concordar cada vez mais com os colegas liberais em discussões políticas. O que ela pode concluir dessa situação? Ela estava agindo irracionalmente e incompreensivelmente, ou quem sabe curvando-se à pressão social e defendendo opiniões nas quais não acreditava? Admitir qualquer uma dessas alternativas poderia ameaçar alguns dos elementos mais centrais de seu senso de identidade de pessoa razoável e autêntica. Essa experiência desagradável, de ser pega entre duas forças contraditórias, é conhecida como *dissonância cognitiva*, e pode levar à ansiedade, culpa e constrangimento.

Para funcionarmos com sucesso é preciso solucionar a dissonância. Lembre-se da fábula de Esopo sobre a raposa e as uvas. Depois de tentar em vão alcançar as uvas, a raposa desiste e vai embora, murmurando, “Elas provavelmente estavam verdes.” A mudança de opinião da raposa é um exemplo perfeito de uma estratégia comum, que usamos instintivamente para reduzir a dissonância. Quando passamos por um conflito entre nossas crenças e ações, não podemos voltar no tempo e mudar o que fizemos. Assim, ajustamos as crenças para que tenham mais coerência com as ações. Se a história tivesse sido diferente, e a raposa tivesse conseguido pegar as uvas para depois descobrir que estavam verdes, provavelmente, ela teria dito a si mesma que gostava de uvas verdes para evitar o sentimento de seu esforço ter sido em vão.

Nossa necessidade de evitar a dissonância cognitiva e criar uma história consistente sobre quem somos pode nos levar a internalizar valores e atitudes que inicialmente tenham sido adotados por outras razões. Numerosas pesquisas descobriram, por exemplo, que pessoas a quem foi designado escrever um texto contra suas crenças pessoais – digamos, apoiando um aumento de impostos a que se opunham — tornaram-se, mais tarde, mais favoráveis à posição sobre a qual escreveram. Para as estudantes de Bennington, reduzir a dissonância deve ter significado decidir que suas atitudes liberais prevalecentes de fato estavam centradas em causas válidas, ou mesmo que elas sempre haviam concordado com tais posições, mas só naquele momento tiveram a chance de expressá-las. Quando alteramos a percepção da nossa identidade, as influências externas podem ter um efeito duradouro.

De maneira semelhante, uma vez que tenhamos desenvolvido uma identidade coerente, evitamos de antemão a dissonância, escolhendo maneiras de reforçá-la. As mulheres de Bennington, por exemplo, se casaram com maridos liberais e associaram-se a amigos liberais, mas o mesmo padrão pode ser visto entre os membros de qualquer grupo: conservadores, religiosos, ecologistas e assim por diante. Naturalmente, não agimos assim apenas para evitar a dissonância; também satisfazemos a nossa necessidade de

pertencer quando procuramos e nos associamos a outros que são semelhantes a nós. O resultado final destas interações escolhidas livremente é que nossa identidade tende a tornar-se mais consolidada e nos tornamos mais coerentes com aqueles que nos rodeiam.

A necessidade de consistência pode nos levar a um dilema quando tentamos determinar a melhor maneira de levar nossas vidas. Por um lado, não queremos certamente ser inconsistentes, quer seja em nossa própria visão ou aos olhos de outros. Quando alguém diz: “Eu não te conheço mais”, as implicações negativas são claras: comportar-se de uma forma que não condiz com a maneira pela qual os outros se acostumaram a nos reconhecer e amar é tornar-se desconhecido e indigno de crédito. Por outro lado, o mundo é um lugar onde tudo está em constante mudança, e ao sermos consistentes demais nos arriscamos a tornar-nos inflexíveis e inatingíveis. Um exemplo de alguém de destaque nessa tensão apareceu durante a campanha presidencial de 2004. A candidatura de John Kerry foi danificada por acusações de que ele mudava de lado com frequência em questões importantes, enquanto George W. Bush era admirado por muitos pela sua firmeza de opinião.

Contudo, uma vez no cargo, Bush foi criticado por repetir certos mantras e dar pouca importância à realidade das pessoas comuns. Na ironia que o comediante Stephen Colbert fez no jantar dos correspondentes da Casa Branca em 2006, ele “elogiou” Bush dizendo: “O que há de melhor a respeito desse homem é que ele é firme. Você sabe a posição dele. Ele acredita na quarta-feira na mesma coisa que acreditava na segunda – não importa o que tenha acontecido na terça”. Parece que não há saída, você tem problemas se fizer ou se não fizer o que se espera. É por isso que é tão difícil encontrar o equilíbrio entre coerência e flexibilidade.

Uma resposta comum, e talvez ideal, para esse dilema pode ser encontrada num estudo que conduzi em colaboração com Rachel Wells, uma de minhas estudantes de doutorado. Nós fomos atrás de centenas de graduandos de universidade que estavam começando a procurar seu primeiro trabalho sério, uma escolha que afetaria significativamente suas experiências e identidade. Como parte da

pesquisa, pedimos que eles descrevessem o que procuravam em um trabalho ideal em três ocasiões diferentes, durante o período de seis a nove meses que levaram desde o início da busca até encontrar um emprego satisfatório. A cada vez, pedimos que classificassem os mesmos 13 atributos de um trabalho, incluindo “salários elevados”, “oportunidades de crescimento”, “estabilidade no emprego”, “incentivo à criatividade”, “autonomia para tomar decisões”, do mais para o menos importante. Avaliamos apenas recém-graduados, mas todas as pessoas, seja em que ponto da carreira estiverem, têm de compensar algumas coisas com outras quando consideram esses atributos. É mais importante ter um trabalho que seja gratificante ou um que provenha mais recursos para sua família? Vale a pena sacrificar a segurança do emprego pela chance de ficar rico? As respostas a essas perguntas são fortemente influenciadas por quem somos, e nossas escolhas, por sua vez, afetam quem nos tornamos.

Nas fases iniciais do processo de procura de emprego, os alunos tendiam a valorizar mais atributos como “espaço para criatividade” e “autonomia para tomar decisões”, em outras palavras, atributos mais idealistas, que têm mais a ver com realização individual do que com ganhar a vida. Com o passar dos meses, os novos graduados passaram da análise do mercado e envio de currículos para o agendamento de entrevistas e verificação de quais cargos estavam realmente disponíveis. Suas opções foram diminuindo, e à medida que se viram forçados a comparar os prós e contras dos chamados trabalhos de verdade, sua classificação de prioridades mudou: eles começaram a valorizar aspectos como “oportunidades de promoção” acima de outros. “Eu acabei de investir muito tempo e dinheiro num diploma, e é óbvio que algumas posições vão me levar adiante mais que outras”, disse um participante. “Eu quero fazer o máximo possível com este investimento.” Numa terceira fase de classificações, depois de ter tomado a decisão final sobre que trabalho aceitar, os estudantes consideraram os salários sua prioridade número um.

Quando perguntamos a eles como tinham classificado os vários atributos em ocasiões anteriores, ao invés de reconhecerem que

suas preferências tinham mudado com o tempo, eles cometeram o erro de dizer que tinham sempre se sentido da mesma forma sobre o critério dos empregos. Não se pode dizer que apenas não podiam se lembrar das suas preferências originais, mas que ativamente reimaginaram seu passado. “Não,” disse um participante recentemente contratado, “eu sempre tive estabilidade no emprego em mente, e com as dívidas que tenho por causa do meu curso, aceitar uma oferta de trabalho com um salário mais alto fez muito mais sentido”.

A vontade dos jovens candidatos de alterar suas prioridades permitiu-lhes ajustar suas expectativas em resposta às opções reais, mas criou também um conflito entre as prioridades iniciais e suas últimas escolhas. Quanto mais depressa conseguiram solucionar este conflito e criar uma história falsa, mas consistente sobre seus valores na categoria definidora de vida da “carreira”, melhor foi pra eles. Aqueles que se lembraram de suas preferências anteriores de maneira menos precisa, ficaram mais felizes com os empregos que conseguiram. Essas ilusões protetoras preveniram-nos de reconhecer a sua inconsistência, permitindo que escolhessem de acordo com suas últimas prioridades, em vez de se sentirem obrigados a permanecer com as que tinham escolhido no início do processo.

Outra maneira de resolver o conflito de maneira mais prática e mais sustentável a longo prazo é buscar consistência em um nível superior, como a busca da verdade, um código moral, ou um compromisso com certos ideais. Se nossas ações se contradizem, muito bem então, elas se contradizem. Como Stephen Colbert diz, não é inconsistência dizer uma coisa na segunda-feira e outra na quarta se você ganhou novo conhecimento na terça ou se a situação em si mudou. De fato, insistir na mesma coisa seria praticar o que Emerson chamou de “uma consistência tola,” o tal de “fantasma das mentes pequenas”. Manter em mente uma visão mais ampla nos permite reconciliar as multidões que contemos, desde que tenhamos o cuidado de comunicar claramente ao mundo que expandimos nossos princípios orientadores. Para sermos nós mesmos e permanecermos adaptáveis, devemos justificar a decisão

de mudar como coerente com nossa identidade, ou aceitá-la por si mesma como maleável, mas não menos autêntica. O desafio é sentir que apesar de não termos sido exatamente quem somos agora, sempre vamos nos reconhecer.

5. Você vê o que eu vejo?

No dia 28 de julho de 2008, eu acordei muito cedo (às 4 da manhã, para ser exata), peguei um taxi e fui direto para a loja da Apple na Quinta Avenida, em Manhattan. Eu entrei na fila no meio da multidão para comprar para o meu marido o presente de aniversário que ele estava cobiçando: o novo iPhone 3G. Ele tinha passado dias examinando o iPhone na loja e na internet para determinar exatamente o que queria, e me fez memorizar as especificações, caso minha vez na fila chegasse antes de ele me encontrar. Enquanto esperava por várias horas, fiquei pensando nos detalhes: 8GB, noites e finais de semana sem limite, preto, 8GB, noites e finais de semana sem limites, preto. Estava quase na minha vez quando meu marido chegou. No balcão, ele disse, para minha surpresa, “Eu mudei de ideia, quero o branco”.

“Eu pensei que você tinha me dito que o branco sujaria mais, e o preto era mais elegante,” respondi.

Ele ponderou: “Todo mundo está comprando preto. Eu não quero carregar a mesma coisa que todo mundo tem”. Ele sabia o que queria, as razões pelas quais queria, e que tinha chegado a essa decisão sozinho. Contudo, no momento final, mudou sua preferência porque, simplesmente, não queria ser um imitador.

O impulso por ser um “não imitador” é, de fato, bem pesquisado e documentado. Meu exemplo favorito é um estudo conduzido por Dan Ariely e Jonathan Levav num bar e restaurante de uma cidadezinha. Um garçom foi a cada uma das mesas com duas pessoas ou mais e mostrou um cardápio com uma pequena descrição de quatro cervejas artesanais diferentes. Cada cliente podia experimentar um copo de 120 ml de graça. Para metade das

mesas o garçom anotou os pedidos sequencialmente, como é a norma nos restaurantes, enquanto para a outra metade pediu que cada um marcasse suas escolhas em uma comanda, sem discuti-la com qualquer outro na mesa. Apesar de ter acontecido de duas pessoas ou mais na mesma mesa terem pedido a mesma cerveja quando preencheram as comandas, isto se repetiu muito menos quando podiam ouvir os pedidos de outros. Ou seja, os clientes que pediram através de comandas selecionaram várias cervejas, muitas vezes escolhendo todas as opções sem que nenhuma cerveja fosse a mais procurada. Isto parece ser o máximo da customização, não? Cada um recebe exatamente o que pediu, e ninguém é pressionado a pedir a mesma bebida.

Mas quando foi perguntado a eles, no final, como classificariam as amostras de cerveja, independentemente de qual tinham escolhido, os que pediram em sequência mostraram-se menos satisfeitos; declararam que gostariam de ter pedido outra cerveja. Por outro lado, os que fizeram seus pedidos de forma privada demonstraram mais satisfação com suas escolhas, mesmo quando estiveram bebendo a mesma cerveja que todos os outros na mesa. A parte mais reveladora foi que apenas uma pessoa de cada mesa em que foram feitos os pedidos sequenciais demonstrou tanta satisfação quanto as que pediram independentemente: a que tinha pedido primeiro.

A primeira a escolher não tinha qualquer obrigação, a não ser a de ser fiel a si mesma, mas cada cliente subsequente que planejava pedir a mesma cerveja de repente se viu num dilema. Poderia simplesmente dizer: “Engraçado, isso é exatamente o que eu quero também” ou ter posto de lado sua preocupação por fazer um pedido igual; mas o desejo de afirmar sua independência levou cada um a contentar-se em escolher a cerveja B. Uma vez que alguém já tinha escolhido o mesmo que planejavam pedir, optar pela cerveja que mais queriam tornou-se menos importante do que mostrar que poderiam escolher sua cerveja por conta própria e ponto final.

Este estudo demonstra que à medida que formamos e expressamos nossa identidade precisamos de outros para nos ver da forma como nos vemos. Queremos encontrar um terreno comum,

mas não ser imitadores. Esta necessidade é tão poderosa que podemos até nos comportar de forma incoerente com nosso verdadeiro desejo para evitar criar a impressão “errada”. Quando estamos com outras pessoas sempre queremos parecer divertidos e amáveis, mas não excessivamente autorreferentes, inteligentes mas não pretenciosos, agradáveis mas não submissos. Provavelmente pensamos que incorporamos apenas o melhor desses atributos, mas como fazemos para projetar isso socialmente?

Não podemos evitar que qualquer escolha que façamos seja vista como uma declaração sobre quem somos, mas algumas escolhas falam mais alto que outras. As músicas que escolhemos para tocar em nossos aparelhos de som vão provavelmente dizer mais a nosso respeito do que suas marcas, já que a escolha de música é supostamente determinada puramente pelo gosto pessoal. Quanto menos uma escolha serve como função utilitária mais ela implica na questão da identidade, o que justifica que prestemos tanta atenção em categorias como música e moda que não tenham utilidade prática.

Copiar listas de músicas diretamente de um *blog* de música do momento ou de um amigo que sabe das coisas, ou copiar roupas idênticas de um filme ou revista, é anunciar para o mundo que não temos ideias próprias. Mas por outro lado, usar a mesma pasta de dentes que um ator favorito usa pode facilmente ser atribuído ao fato de que o produto tem qualidades superiores no controle de tártaro.

Quer façamos isso consciente ou inconscientemente, tendemos a organizar nossas vidas para mostrar a nossa identidade com a maior precisão possível. Nossas escolhas de estilo de vida frequentemente revelam nossos valores, ou pelo menos o que gostaríamos que fosse percebido como nossos valores. Alguém que arranja tempo para ser voluntário no sopão ou em locais onde se coletam roupas usadas para doações será visto como altruísta; alguém que gosta de correr em maratonas como altamente disciplinado e motivado, e alguém que pinta sua própria sala de visitas e recobre mobílias antigas, como criativo e talentoso. Enquanto fazemos nossas escolhas diárias, continuamente

calculamos não apenas que escolhas mais se aproximam de quem somos e do que queremos, mas também como estas escolhas vão ser interpretadas pelos outros. Procuramos por pistas em nosso meio social para descobrir o que outros pensam disto ou daquilo, e isto exige certa sensibilidade aos detalhes mais atualizados e minuciosos do que uma escolha específica pode significar.

Para observar isso em ação, vamos considerar um estudo realizado com alunos de graduação da Universidade de Stanford, por Jonah Berger e Chip Heath. Seus pesquisadores foram de porta em porta em diversos dormitórios de Stanford, pedindo aos estudantes que fizessem uma pequena doação para a causa anticâncer da Fundação de Lance Armstrong, e que usassem uma pulseira amarela para mostrar seu apoio. Uma semana depois eles fizeram mais uma rodada de vendas de pulseiras, desta vez num dormitório de nerds que era conhecido no campus pelo forte interesse acadêmico de seus residentes. Uma semana depois eles tomaram nota de quantas pessoas ainda estava usando as pulseiras. Descobriram que 32% dos estudantes do dormitório ao lado do dormitório de *nerds*, que usavam a mesma área de refeições que os residentes *nerds*, tinha abandonado as pulseiras quando estes começaram a usá-las, comparados com apenas 6% de estudantes dos dormitórios localizados mais longe. De repente, o significado de usar as pulseiras tinha mudado, de “Sou contra o câncer e/ou sou pelo Lance Armstrong” para “Sou contra interação social e/ou por aprender Klingon¹⁴ por recreação. As mesmas pulseiras amarelas são usadas por simpatizantes da Fundação Lance Armstrong de todos os tipos em todo o mundo, e para um observador casual não teriam qualquer conotação de hábito *nerd*, mas para os estudantes vizinhos, usar a pulseira se tornou uma escolha suspeita de um dia para o outro.

Mudar nosso comportamento apenas pelas aparências pode parecer conflituoso com nossa necessidade de ser autêntico e consistente, mas em muitos casos é na verdade o resultado dessa necessidade. Afinal, resolver a tensão entre se sobressair na multidão e se isolar requer que encontremos nosso lugar no mundo.

Mas o que aconteceria se não fôssemos aceitos no local onde imaginamos pertencer? Seria doloroso ser vistos como falsos ou delirantes. E o que é pior, e se for verdade? Os conflitos entre como nós nos percebemos e como os outros nos percebem podem ser tão desestabilizantes para nossa identidade quanto aqueles entre nossas próprias percepções e ações.

A importância que damos ao equiparar a nossa autopercepção com a leitura que outros fazem de nós, explica a constante tentativa de ler dicas no comportamento alheio que demonstrem sua opinião verdadeira a nosso respeito. Mas apesar de todo o tempo e energia que você decida dedicar a especular o que X, Y e Z pensam de você, é provável que tenha um senso mais acurado do que X, Y e Z pensam uns dos outros. Isto não é surpreendente, já que X vai lhe dizer prontamente o que pensa de Y e Z, antes de lhe dizer o que pensa de você. Além disso, tendemos a ser melhores na leitura da linguagem de corpo e expressões faciais alheios quando são dirigidos não a nós, mas a uma terceira pessoa.

Temos um talento razoável para saber o que outros pensam de nós, no geral – por exemplo, se nos veem como tímido ou extrovertido, grosseiro ou bem-educado – mas saber o que *uma pessoa* específica qualquer pensa de nós? Bem, podemos jogar os dados, daria na mesma. Mulheres normalmente podem dizer se um homem está interessado (mas isso não funciona ao contrário), e nós podemos dizer se os outros na verdade acham nossas piadas engraçadas. Além disso, vários estudos descobriram que muitas vezes existem discrepâncias significativas entre como nos vemos e como outros nos veem. Se, eventualmente, descobríssemos o que pensam de nós o tempo todo, isso poderia de fato nos assustar. O desafio final em estabelecer uma identidade está em lidar com estas discrepâncias sem ter que fazer escolhas que na verdade não queremos fazer, simplesmente para manter as aparências.

Para compreender como o processo de nos afinar com o mundo funciona, vamos checar uma das fontes mais difundidas, abrangentes e explícitas de informação sobre o que outros pensam de nós. Nos últimos 20 anos, mais ou menos, um sistema de análise sobre desempenho no emprego, conhecido como 360-graus, ou

multirater feedback – assim chamado porque geralmente consiste em quatro a oito avaliações anônimas completadas por supervisores, bem como por colegas e clientes – foi adotado de uma ou outra maneira por cerca de 90% das companhias Fortune 500. O sistema mede habilidades como liderança e resolução de conflitos, assim como características de personalidade, e com frequência inclui uma autoavaliação para determinar o nível de proximidade entre a autopercepção e o comportamento observado por outros. Tais ferramentas de avaliação são usadas para decidir promoções e bônus, mas são mais úteis para nos ajudar a aprender algumas das coisas que o mundo realmente pensa sobre nós.

Devido ao seu crescente uso no mundo corporativo, em 2000, liderei a concepção e implementação de uma nova funcionalidade no programa de MBA da Columbia Business School, na qual todos os novos estudantes receberiam o teste 360-graus de prévios companheiros de trabalho e/ou clientes, tanto quanto os de seus colegas atuais. A cada ano os resultados foram sempre os mesmos: mais de 90% dos estudantes encontraram discrepâncias significativas entre o modo como se viam e como outros interpretavam suas ações, fato que normalmente os surpreendeu. Muitos que se achavam populares e se viam como valiosos membros da equipe descobriram que eram vistos como pessoas com quem era difícil trabalhar. Os que pensaram que eram líderes aprenderam que apesar das pessoas considerarem-nos inteligentes, poucos os viam como candidatos à gerência do grupo. Aqueles que eram explosivos (característica que acreditavam ter por motivos justificáveis) ficaram muito chateados ao perceber que eram vistos como pessoas emocionalmente instáveis. Além disso, ficaram muito surpresos ao ver como as percepções dos outros sobre eles variavam tanto em características positivas quanto nas negativas. Em outras palavras, embora houvesse um acordo geral sobre o fato de alguém cair na categoria da “pessoa com quem é difícil trabalhar”, no final do espectro ainda havia alguma variação no grau com o qual as pessoas percebiam e avaliavam tal atributo.

Por que existiria tal defasagem? Eu costumo dizer a meus alunos atormentados com isso que, embora eles conheçam as intenções

por trás de suas ações, e sintam, assim, que o que fazem está justificado, as pessoas reagem apenas com o que veem. Seria como batucar o ritmo de uma música bem conhecida sobre uma mesa e ter alguém que tentasse adivinhar a melodia. Podemos ouvir a música em nossas cabeças, por isso parece claro como o dia, que estamos tocando para fora “Parabéns pra você”, mas a outra pessoa só ouve o dum-dum-dum-dum-dum-dum, o que poderia facilmente soar como os compassos de abertura da *Star Spangled Banner*.¹⁵ Além disso, outros não julgam suas ações num vácuo, mas as interpretam através das lentes de sua própria experiência ou, em vez disso, através de estereótipos gerais sobre o tipo de pessoa que você parece ser.

A lição de avaliações de *360-degree* não é que os julgamentos dos outros são muito diferentes para serem levados a sério. Todos os dias, a maneira como nos comportamos está sujeita a interpretação e, conseqüentemente, a má interpretação também. E a não ser que decidamos entregar os pontos em relação à sociedade humana e nos retiremos de volta para a floresta, precisamos tentar afinar, tanto quanto possível, a nossa percepção com a dos nossos amigos, colegas e as centenas de estranhos com quem interagimos diariamente.

As opiniões que outros têm de nós servem-nos como uma verificação da realidade; como vimos antes, tendemos a exibir o chamado “efeito Lago Wobegon”. Mesmo sem um processo formal como o *360-degree feedback*, ainda podemos obter os mesmos benefícios através da autoconsciência. Precisamos prestar atenção em como as pessoas reagem às nossas ações e, se possível, conversar com elas diretamente sobre como nos percebem. (A possibilidade de receber *feedback* diretamente de fontes tão diversas é o que faz as avaliações do *360-degree* serem tão poderosas). Uma vez que temos ideia do que outros pensam de nós, podemos escolher como reagir.

Se ficamos sabendo que não somos tão especiais como pensávamos, podemos decidir mudar nosso comportamento para que se alinhe mais com a forma como queremos ser percebidos. O

gerente que descobre que seus colegas o veem como arrogante e imprudente pode influenciar positivamente as suas opiniões se parar de interromper em reuniões – mesmo se acha que está apenas fazendo o que é necessário por causa da produtividade. Como alternativa, ele pode não mudar o seu comportamento, mas procurar explicar o raciocínio por trás de suas interrupções. Pode ser impossível resolver completamente as discrepâncias entre o que pensamos que somos e o que outros pensam de nós, mas certamente podemos fazer muito para aproximar os dois lados.

Devemos ter cuidado, entretanto, para não ceder à tentação de influenciar outras pessoas a ver-nos como melhor do que realmente somos. Um estudo realizado por Daniel Ames e alguns colegas, descobriu que no local de trabalho, as pessoas que tentaram abertamente reforçar a sua posição e reputação foram vistas como prejudiciais para o grupo e acabaram demonstrando desempenho insatisfatório. Se você estiver familiarizado com a versão americana da série de televisão *The Office*, você pode pensar imediatamente no personagem Andy Bernard – com suas tentativas de influenciar os outros através de “programação neurolinguística” e lembranças constantes de que ele estudou na Universidade de Cornell – como um exemplo infeliz deste tipo de comportamento. A longo prazo, estaremos, talvez, melhor servidos em nos esforçar em ser precisos.

Em um nível pessoal é certamente desagradável descobrir que você é considerado maçante quando pensava que era “a segunda vinda de Oscar Wilde”, ou de má-fé quando pensou que era uma pessoa vista como tão amável, mas ser visto de maneira positiva demais não necessariamente nos ajuda. Pesquisas revelam que as pessoas preferem interagir com aqueles cujas avaliações coincidem com a percepção que têm de si mesmos, ainda que com atributos negativos, e que as pessoas que se consideram desagradáveis vão se comportar de maneira ainda mais desagradável para dissipar os equívocos dos que os veem como agradável. Muitos estudos mostram até que casais casados se dizem menos satisfeitos e se sentindo menos íntimos um com o outro quando um dos cônjuges vê o outro de forma mais favorável do que o parceiro vê a si mesmo.

Todo mundo quer ser apreciado e admirado, as verrugas e tudo mais. No final, o desejo de que outros nos conheçam da maneira como nos conhecemos pode ser algo mais poderoso do que o desejo de ser colocado num pedestal. Quando vemos como outros nos percebem, o que mais queremos é nos reconhecer.

6. Muito agradecido

Os desafios que enfrentamos ao encontrar o nosso autêntico eu e escolher de acordo com ele são consideráveis. Pode-se dizer que estamos tentando chegar a um estado de homeostase através de um ciclo de *feedback* entre identidade e escolha: se eu sou isso, então eu deveria escolher aquilo; se escolher aquilo, então devo ser isso. O ideal seria que, quanto mais velhos ficássemos menos ajustes tivéssemos que fazer para alinhar a maneira como nos vemos, como outros nos veem e como fazemos nossas escolhas. Na prática, não tenho certeza de que a “obrigação” de escolher – para retornar ao Nikolas Rose – possa algum dia se tornar fácil, e talvez isso coloque uma pressão excessiva em nós. Desenterrar o eu autêntico pode exigir um grau de isolamento e foco interno que simplesmente não agrada a maioria de nós. E quantas pessoas estão dispostas a retirar-se para uma cabana na floresta para viver os princípios de Emerson? No entanto, ainda somos consumidos pelo ideal do “eu autêntico como escultura” – nossa obra-prima, coerente e completa. Será que não existe uma maneira mais proveitosa de entender como a escolha molda a identidade?

Como vimos no início do capítulo, as redes sociais americanas mudaram no passado com a ascensão das opções de escolha, e podemos esperar que continuarão mudando à medida que nossas escolhas continuem crescendo. Isso não significa, no entanto, que vamos nos tornar criaturas sociais, sem qualquer senso de comunidade. Os desafios que enfrentamos quando se trata de identidade e escolha existem precisamente porque a escolha não é apenas uma atividade privada, mas social, uma negociação entre muitas partes móveis. Escolher obriga-nos a pensar mais

profundamente sobre quem somos, tanto dentro de nós mesmos como aos olhos dos outros.

Se deixarmos de lado a estátua do eu perfeito, nos tornamos capazes de ver nossa identidade como um processo dinâmico, e não um objeto estático. A entalhadura a ser esculpida através de nossas decisões é o que define quem somos. Somos escultores, encontramos-nos na evolução do escolher, não meramente nos resultados da escolha. Quando mudamos o nosso pensamento para abraçar um processo mais fluido, a escolha será não mais uma força de destruição, um esforço para quebrar o que não queremos ser, mas um ato contínuo e libertador da criação. Nossa obrigação, então, é encontrar a opção que faz sentido hoje, que atende às nossas necessidades dado o nosso contexto social imediato. Nossas escolhas são sempre interligadas com as escolhas alheias, e somos conhecidos pelo que escolhemos anteriormente e atualmente, não pelo imaginário ser “perfeito” lá de dentro. A escritora Flannery O’Connor teria dito: “Eu escrevo para descobrir o que sei”. Talvez possamos aprender com seu livro e dizer: “Eu escolho para descobrir quem sou”.

[1](#) N.T.: Dr. Phil é um apresentador de TV que começou com a Oprah e tem seu próprio *show*. Warren Buffet é um dos homens mais ricos do mundo e considerado o investidor de maior sucesso do século XX; tem opiniões sérias sobre a injustiça dos impostos para classe média.

[2](#) N.T.: Esse almanaque foi publicado continuamente entre 1732 e 1758 e chegou a ter 10 mil exemplares por ano. Benjamin Franklin chamou-o *Poor Richard* porque usava esse pseudônimo quando escrevia no almanaque.

[3](#) N.T.: Esse dito popular refere-se a ser econômico.

[4](#) N.T.: Filme baseado no livro (no Brasil encontrado com dois nomes): *Mulheres Perfeitas* ou *As Possuídas*, adaptado para o cinema, em 1975 e 2004, com o nome *Esposas em Conflito*.

[5](#) N.T.: Os *Beat poets* surgiram da contracultura literária dos anos 50 em San Francisco.

[6](#) N.T.: *Ed Sullivan Show* é programa de televisão da CBS que ficou no ar entre 1948 e 1971.

[7](#) N.T.: *Mop-tops* receberam esse nome porque o estilo de cabelo dos Beatles, de orelhas cobertas e franjas, lembra um “mop,” que é um tipo de esfregão usado nos EUA.

[8](#) N.T.: O *Pew Research Center* é uma central de pesquisas não-partidária que informa ao público sobre questões, atitudes e tendências nos EUA e no mundo.

[9](#) N.T.: CEO é o *Chief Executive Officer* (presidente) de qualquer empresa, e a abreviatura é usada como referência a um executivo respeitável e bem remunerado.

[10](#) N.T. O famoso poema de Robert Frost, *The Road not Taken*, termina com essa frase que é muito conhecida e citada com frequência.

[11](#) N.T. é um conhecido padrão de estamparia originário da cidade de Paisley, na Escócia, cujo formato lembra uma lágrima torta ou as formas das metades do símbolo Yin –Yang.

[12](#) N.T.: O termo Curva de Bell ou Curva de Sino é usado como referência à distribuição normal através de um gráfico que tem a forma de um sino. Diz-se também: distribuição de Gauss ou Gaussiana.

[13](#) N.T.: O *New Deal* foi uma série de programas econômicos decretados nos Estados Unidos entre 1933 e 1936, que envolviam ordens executivas presidenciais ou leis aprovadas pelo Congresso durante o primeiro mandato do presidente Franklin D. Roosevelt. Os programas foram em resposta à Grande Depressão, e focavam no que os historiadores chamam de “3 Rs”: socorro, recuperação, reforma (em inglês: Relief, Recovery e Reform). Ou seja, alívio para os desempregados e pobres; recuperação da economia para níveis normais e reforma do sistema financeiro, para evitar uma repetição da depressão.

[14](#) N.T. *Klingons* são vilões do *show* de televisão *Star Trek*, dos anos 60. A linguagem deles também se chama Klingon.

[15](#) N.T.: Hino nacional dos Estados Unidos.



IV. *Bom senso e Sensibilidade* 1. Oh, as escolhas que te esperam!

Parabéns! Hoje é o seu dia. Você vai conhecer Grandes Lugares! Já deu a largada pr'outros ares!

Com seu cérebro em ação Sapatos e pés no chão Você pode escolher qualquer direção. Você está na sua, pois sabe o que sabe, E VOCÊ é quem decide sua paixão onhe alto. Siga seus sonhos. Vá conhecer lugares! Recebemos essas mensagens pela primeira vez quando ainda muito jovens, mas elas parecem ganhar mais significado na medida em que vamos ficando mais velhos. Quando você tem quatro anos e seus pais leem pra você livro do Dr. Seuss¹ Oh, os lugares que te esperam!, isso é diversão, mas, ao mesmo tempo, uma maneira de encorajá-lo. Quando se recebe o mesmo livro como presente ao se formar no segundo grau ou na faculdade, é um incentivo, um desafio, uma missão. Se o ato de escolher diz respeito às possibilidades, então também demanda responsabilidade. Quando “VOCÊ é quem vai decidir para onde ir”, é melhor ler o mapa com atenção e escolher todos os caminhos certos.

Mas logo depois de sair, você percebe que o mapa é incompleto e impreciso. Quem foi que fez esse negócio? Ele não lhe dá uma visão abrangente de onde suas escolhas vão levá-lo, e algumas vezes você acaba em situações muito estranhas. Então, começa a fazer correções e a preencher lacunas. Mesmo assim é evidente que sua jornada não será fácil. Você escolhe um trabalho que pensa que irá levá-lo à satisfação profissional. Leva a sucesso financeiro,

mas o deixa entediado. Decide mudar-se para fora da cidade e comprar uma casa maior. Ela tem um belo jardim e a vizinhança é calma. Isso seria o caminho certo para uma vida mais relaxada, mas a sua jornada diária para chegar ao trabalho aumenta o seu nível de estresse. Pelo lado positivo, apesar de ter conhecido o seu cônjuge apenas um mês antes de se casar e imaginado que teria uma vida conjugal muito difícil, a sua relação acabou sendo maravilhosa!

Você está descobrindo que o que espera de suas escolhas muitas vezes não é o que consegue. Por que será isso, e haveria maneiras de melhor alinhar os resultados com as expectativas? Se quisermos nos aproximar da felicidade é importante saber por que tomamos decisões erradas, e como é que acabamos desapontados pelas escolhas que supostamente nos levariam a Grandes Lugares. Neste capítulo, vamos tentar chegar a algumas respostas para estas questões difíceis.

2. A questão do *marshmallow* O menino espera a sua vez, como ensinaram a ele. Um por um, os outros meninos vão sendo levados para outra sala por um homem sério, mas de aparência amável, vestido com um casaco branco. Isto se parece muito como ir ao médico, mas seus pais prometeram-lhe que não haveria agulhas ou outras coisas doloridas. Mesmo assim, ele está um pouco nervoso. Quando o homem finalmente lhe chama para entrar, o menino caminha para a sala secreta e descobre uma porção de coisas que adora – *pretzels*, biscoitos recheados, *marshmallows* – espalhados na mesa. Uau! O homem pergunta a ele qual é o seu lanchinho favorito e o menino escolhe *marshmallows*.

“Boa escolha!” diz o homem. “Agora tenho que ir e cuidar de algo importante na outra sala.” Ele dá ao menino um sininho. “Mas aqui está o que podemos fazer”, continua. “Você pode comer um *marshmallow* agora. Se esperar até eu voltar, pode comer dois. Enquanto eu não estiver aqui, se você tocar esse sino eu volto na

mesma hora, mas se fizer isso você vai ganhar só um *marshmallow*. Estamos combinados?

O menino pensa por um minuto e concorda. Ele se senta e o homem pega um *marshmallow* de uma bandeja e coloca em frente a ele. Aí o homem vai embora e fecha a porta. O menino adora *marshmallows*, e se um *marshmallow* é bom, dois são infinitamente melhores. Ele vai esperar, exatamente como fez antes de entrar nessa sala. Ele balança suas pernas, olha em volta, muda de cadeira. O tempo passa. Pra ele parece que o homem se foi há um tempão. Será que ele falou quanto tempo levaria pra voltar? Talvez tenha esquecido tudo sobre o combinado e não vá voltar hora nenhuma.

O *marshmallow* é tentador, até mais branco e mais macio do que parecia antes. O menino põe seu queixo na mesa e fica olhando aquele pedacinho de açúcar do paraíso. O estômago dele começa a roncar, e ele se pergunta se deveria tocar o sino. Se o *marshmallow* é tão delicioso, talvez um seja o suficiente. Ele não precisa de dois, precisa? Mas se tiver um gosto ótimo, talvez se arrependa de não ter esperado um pouquinho mais. Ele vai e volta no seu pensamento até que o *marshmallow* fica completamente irresistível. Como poderia o homem tê-lo deixado ali sozinho por tanto tempo? Não é justo, e não é culpa dele. Ele está cansado e quase chorando, então pega o sino e dá-lhe uma boa sacudida.

“A pesquisa do *marshmallow*”, conduzida no final dos anos 60 pelo renomado psicólogo Walter Mischel, é amplamente conhecida hoje por sua exploração de como resistimos – ou não – à tentação. As provações e tribulações dos participantes de quatro anos não durou muito: em média, as crianças esperaram só três minutos antes de tocar o sino. Entretanto, naqueles poucos minutos, menininhos e meninas tiveram que lidar com o forte conflito interno entre o que queriam imediatamente e o que sabiam que seria melhor pra eles de maneira geral. Esta luta pode parecer mais engraçada que torturante aos adultos, mas todos sabemos como é frustrante estar à mercê da tentação.

Quer você esteja tentando se guardar para obter aquele *marshmallow* extra ou para deixar de gastar dinheiro naquele maravilhoso equipamento novo de tecnologia, as vozes que competem em sua cabeça ficam mais altas e mais agressivas com o tempo: como dizia Oscar Wilde, ceder às tentações é a maneira mais rápida de se livrar delas, mas você pode muito bem se arrepender mais tarde. O que está acontecendo dentro de nós quando estamos sendo puxados em direções opostas? Se sabemos que uma opção vai nos levar a melhores resultados, por que ficamos tentados a outra? Se você de repente acha que está pensando com dois cérebros diferentes, não está completamente enganado. Os seres humanos precisam, de fato, ter dois sistemas interconectados e distintos para processar informações e chegar a respostas ou julgamentos.

O primeiro, que vamos chamar de sistema automático, opera de forma rápida, sem esforço e inconsciente. É um programa secreto que analisa dados sensoriais e desencadeia sentimentos e comportamentos em resposta rápida. Você pode se ver de repente fazendo algo, mesmo que não entenda o que o está propulsionando a isso. Talvez não repare como agiu até que se passem alguns segundos. Este é o sistema que exige do seu corpo que COMA UM MARSHMALLOW AGORA, porque o momento presente é tudo o que ele conhece. Mesmo uma escolha deliberada deve ser baseada na saída do sistema automático – talvez você tenha um palpite forte ou uma atração que não consegue explicar.

Em contraste, o sistema reflexivo, conduzido não por uma sensação crua mas por lógica e razão, é aquele que temos que ligar e sintonizar. O seu âmbito se estende além da experiência imediata, o que nos permite levar em consideração ideias abstratas e contemplar o futuro a fim de fazer escolhas. Ao utilizar este sistema, estamos muito mais conscientes de como chegamos a uma conclusão particular. Dizemos que “X é verdadeiro por causa de Y” ou que “Para chegar à etapa 3, é preciso primeiro concluir as etapas 1 e 2”. O processamento reflexivo nos permite manipular escolhas altamente complexas, mas é mais lento e cansativo do que o sistema automático. Ele exige motivação e significativo esforço.

Quando os dois sistemas geram respostas correspondentes não há conflito. Por exemplo, a reação automática ou reflexiva a um rinoceronte correndo em sua direção é uma e a mesma coisa: SAIA DO CAMINHO! Mas com frequência as respostas são diferentes, e nessas situações um tipo de reação deve prevalecer sobre o outro. Se não há tempo a perder, optamos provavelmente pela resposta automática; se não há pressa, somos muito mais propensos a confiar em nossos poderes reflexivos. No caso de tentações, talvez estejamos cientes de que o nosso desejo esteja sendo alimentado pelo sistema automático, e que estaríamos mais bem servidos seguindo nosso sistema reflexivo. Mas só porque sabemos a resposta “certa”, não quer dizer que vamos escolhê-la.

Nos estudos de Mischel, as crianças que foram tentadas a comer um *marshmallow* logo de início estavam tendo a experiência da batalha entre os dois sistemas. Quando a maioria delas tocou o sino, alguns minutos após serem deixadas sozinhas, o som marcou a vitória do automático sobre o reflexivo. Como as crianças não têm sistemas reflexivos bem desenvolvidos, os resultados não são surpreendentes. Mas até mesmo os adultos, com suas sofisticadas habilidades reflexivas, frequentemente não resistem aos vários “*marshmallows*” que encontram na vida. Estatísticas demonstram índices de infidelidade de 30 a 40% em relações de namoro e 40 a 60% em casamentos; outra pesquisa demonstrou que 53% dos estudantes universitários reportam necessidade entre moderada e alta de obter ajuda em problemas de procrastinação; e há dados de que mais de 30% dos trabalhadores nunca economizaram dinheiro para a aposentadoria. Quando a reação automática é particularmente forte, você pode se sentir controlado por alguma força exterior: “*eu não era eu*”, ou “*eu não sei o que deu em mim*”, ou “*o diabo me fez fazer isso*”. Para quem diz que você fez uma má escolha, você tenta explicar que foi mais como um imperativo e diz: “*Querida (o), você tem que acreditar em mim. Eu não tive escolha. Eu não poderia fazer diferente*”.

Claro que esse argumento, mesmo se funcionar, não vai muito longe. Afinal, as pessoas conseguem encontrar formas de resistir, e essa capacidade pode contribuir para outros êxitos. No experimento

de Mischel, 30% das crianças exerceu autocontrole suficiente para resistir a um total de 15 minutos, tempo após o qual o homem de casaco branco retornou e recompensou-as com dois pedaços do lanche escolhido. Estudos subsequentes demonstraram que os adolescentes que tinham exercido autocontrole tantos anos antes foram capazes de fazer amizades mais sólidas, demonstraram maior habilidade para lidar com questões diárias e tiveram menos problemas de comportamento. E conseguiram marcar em média 200 pontos a mais no teste SAT² do que as crianças que se entregaram à tentação imediatamente. O padrão de desempenho superior continuou até mesmo na idade adulta: os que conseguiram ter mais autocontrole mostraram-se menos propensos a fumar ou usar drogas ilícitas, tiveram maior *status* socioeconômico, e se dedicaram à educação formal por mais tempo. Em outras palavras, conseguiram ser mais saudáveis, ricos e sábios. Apesar do autocontrole não ser o único responsável pelos resultados positivos, esta correlação sugere que não se deve subestimar seu impacto em nossas vidas.

Por outro lado, é desanimador imaginar-se sempre renunciando à gratificação imediata em favor dos esperados ganhos futuros. Há algo a ser dito em defesa da espontaneidade, da indulgência e de abandonar a cautela. Uma vida muito intensamente focada em evitar os prazeres culposos pode se tornar triste e melancólica. A maioria de nós espera poder economizar dinheiro sem tornar-se mesquinho como Ebenezer Scrooge³, trabalhar muito sem precisar estar acorrentado à escrivaninha e manter boa saúde sem fazer da academia de ginástica nossa segunda casa. Mas buscar o equilíbrio é desafiador, especialmente porque nossos desejos e prioridades “agora” parecem tão diferentes – e certamente mais urgentes – do que qualquer outra coisa que poderíamos desejar “mais tarde”. Para ver como pesam as considerações presentes em relação ao futuro, tente fazer a seguinte experiência: Alguém lhe pede que escolha entre receber R\$200,00 daqui a um mês ou R\$240,00 em dois meses. Qual vai ser a sua resposta?

Posteriormente, a mesma pessoa oferece uma escolha entre R\$200,00 hoje e R\$240,00 em um mês. O que você escolhe desta vez?

Estudos mostram que em resposta à primeira questão, a maioria das pessoas prefere esperar mais tempo para obter uma quantidade maior de dinheiro. Contudo, no segundo caso, a maioria prefere aceitar a quantidade menor agora do que ter que esperar um mês. Racionalmente, as duas escolhas parecem idênticas – em cada caso você recebe a mais para esperar um mês a mais – mas na prática elas não parecem, porque quando o dinheiro de repente fica disponível o sistema automático entra em ação. Anteriormente, esperar um mês a mais para ter mais dinheiro fazia um sentido reflexivo. Mas agora você não pode deixar de pensar sobre o que poderia fazer ou comprar se tivesse o dinheiro neste mesmo instante! Isso não seria maravilhoso? Não iria fazê-lo muito mais feliz do que os R\$240,00 que você receberia um mês depois? Isto faz sentido *automático*.

Se você escolhe R\$200,00 esporadicamente em sua vida, para satisfazer um desejo realmente forte, você vai perder apenas R\$40,00 aqui e R\$40,00 ali. Mas se escolhe R\$200,00 na maioria das vezes, os custos vão se acumular ao longo dos anos, e daqui a algumas décadas você poderá se arrepender quando pensar em quanto jogou fora. Os prazeres de se entregar ao sistema automático podem ser viciantes; você diz, “Só desta vez”, mas isso se transforma em nada mais que uma promessa vazia para si mesmo, uma maneira de marcar cada perda. A maioria de nós não quer viver assim, mas o que se pode fazer sobre isso?

Vamos prestar atenção a alguns detalhes que se pode aprender com as crianças que, mesmo aos quatro anos, foram capazes de resistir à tentação de comer seus lanches antes que o pesquisador voltasse. O segredo para sua incrível capacidade de se conter foi que inventaram várias estratégias para combater a resposta automática. Algumas colocaram suas mãos sobre o rosto, de forma que não pudessem ver a bandeja cheia de guloseimas na frente delas. Outras se imaginaram com certos brinquedos para evitar pensar em comida. E algumas conseguiram se convencer de que os

marshmallows eram nuvens e não guloseimas que derretem na boca. Usando esses truques as crianças, física ou mentalmente, esconderam o lanche removendo assim a opção de comê-lo. Não se pode ser tentado por algo que não existe!

Sabemos através de outros estudos de Mischel que implantar métodos de distração pode fazer maravilhas. Em variações do estudo original, ele deu brinquedos às crianças, e pediu que pensassem em atividades divertidas enquanto esperavam, ou simplesmente cobriu as guloseimas com uma tampa opaca. A média do tempo de espera aumentou em 60% e a maioria das crianças foi capaz de resistir a tocar o sino. Pela aplicação consciente deste tipo de técnica também podemos esconder opções tentadoras. Parece uma questão de bom senso não trabalhar na sala de televisão, mesmo que a TV esteja desligada, ou guardar os biscoitos no armário em vez de deixá-los no balcão, mas nem sempre fazemos as coisas simples que tornem o autocontrole uma luta mais branda.

Além de remover a tentação, é preciso pensar em quão rigorosamente, e em quais casos, gostaríamos de exercitar nosso autocontrole. Considerando os objetivos, em quais situações seria absolutamente necessário resistir, e em que outras seria possível relaxar mais? Se rotularmos muitas coisas como ameaças ao nosso autocontrole, torna-se quase impossível vencer o dia. Portanto, o primeiro passo para o sucesso deve ser escolher as batalhas a travar. Como atletas, queremos desafiar-nos sem danificar a mente e o corpo que nos permitem competir. Em última análise, porém, nosso objetivo deve ser, em primeiro lugar, fazer do autocontrole uma luta mais branda, aproximando o sistema automático do reflexivo. Como não temos consciência da atividade do sistema automático, é fácil tratá-lo como uma força externa que interfere em nossas ações, mas ele nos é essencial. Ao invés de tentarmos nos enganar, podemos ensinar a nós mesmos, evitando a tentação, até que o ato de evitar se torne habitual e automático.

3. Jogando conforme as regras

É melhor estar chique demais do que mal vestido. Em tempos de negociação, peça mais do que espera receber. Não coma tarde da noite. Vá com o que você sabe. Sempre tente ouvir o outro lado do argumento. Não gaste mais que 35% do seu salário com moradia. E pelo amor de Deus, não telefone para o seu ex depois de alguns drinques.

Regrinhas básicas como essas geralmente servem-nos muito bem. Elas oferecem soluções simples para problemas comuns, ajudando-nos a poupar tempo e energia que poderiam ser gastos remoendo opções e possíveis consequências. Embora não sejam infalíveis, elas são geralmente confiáveis e tornam o nosso complexo e incerto mundo um pouco mais fácil de entender. Quando estamos cansados de lutar contra as tentações e sobrecarregados pelas exigências de escolher bem, pode ser um alívio pensar numa dessas regras – formalmente conhecidas como *regras heurísticas* – para ter as respostas.

O fato é que, apesar de tomarmos múltiplas decisões por dia e a cada dia, nossa habilidade de escolher não melhora só por causa da repetição. Mesmo com muita experiência e conhecimento, frequentemente fazemos escolhas que nos deixam desapontados. A heurística parece nos dar uma maneira de escolher que minimiza o risco, e aumenta a probabilidade de satisfação. Infelizmente, não somos tão bons quanto pensamos ser em reconhecer quando as regras heurísticas podem nos ajudar e quando podem nos desviar do caminho. Como resultado, apesar de nossas melhores intenções e esforços, podemos não conseguir escolher o curso ideal de ação.

Enquanto nós, às vezes, usamos as regras heurísticas conscientemente, elas também operam no nível subconsciente, gerando julgamentos precipitados e palpites. Podemos não perceber que estamos empregando uma heurística, e mesmo se o fizermos, podemos acreditar que ela seja benéfica quando é realmente prejudicial. Erros na utilização de heurísticas são conhecidos como tomadas de decisão preconceituosas, e todo um campo de pesquisa tem surgido em torno desses preconceitos, desde a sua primeira aparição no trabalho ganhador do Prêmio Nobel, dos psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky. Vamos agora examinar como

quatro das heurísticas mais comuns funcionam e como podem se tornar preconceitos – a fim de dar mais um passo em direção a fazer melhores escolhas.

I.

As informações em nosso banco de memórias afetam aquilo a que prestamos atenção e consideramos importante – um fenômeno conhecido como “disponibilidade” – e isso, por sua vez afeta as nossas preferências. Digamos que você seja o Amigo Oculto de um colega que mal conhece. Você está decidido a comprar pra ele uma gravata, mas não tem certeza das cores que gosta. Assim você tenta se lembrar das cores que já o viu usando no passado. Isto parece uma estratégia perfeita, mas a cor mais “disponível” em sua mente pode não ser exatamente a que seu colega mais usou.

Tendemos a ter uma memória melhor para coisas que excitam nossos sentidos e recorrem a nossas emoções, do que para fatos diretos e meras estatísticas. Isto significa que você pode superestimar o número de vezes em que seu colega usou uma gravata vermelha, ou subestimar a frequência com que usou uma gravata cinza, simplesmente porque vermelho é uma cor mais berrante. Da mesma forma, você pode ignorar todas as entusiásticas recomendações *online* de um restaurante novo, porque um amigo lhe contou que recentemente comeu lá o pior jantar de sua vida. O consenso da maioria contradiz o seu amigo, mas a história pessoal e expressões faciais são o que você se lembra a cada vez que passa pelo restaurante.

Nossas decisões podem também ser afetadas pela vivacidade e tangibilidade das consequências de cada escolha. Você já reparou que gasta com maior desprendimento quando usa um cartão de crédito em vez de dinheiro vivo? Pesquisas têm demonstrado que as pessoas estão dispostas a gastar significativamente mais ao pagar com um cartão de crédito do que com dinheiro vivo – mais que o dobro em alguns estudos. Quando tiramos notas da carteira e

as entregamos, os nossos sentidos registram que agora temos menos dinheiro. Mas quando o caixa passa um pedaço de plástico e o entrega de volta para nós, é como se nós não estivéssemos pagando nada.

Mesmo a ordem em que encontramos as opções pode afetar a disponibilidade. Tendemos a nos lembrar melhor das primeiras e últimas opções em um grupo, de modo que ao invés de focar nos méritos de cada alternativa, somos influenciados primeiramente pela posição na qual cada uma apareceu. É por isso que os itens colocados em cada extremidade de uma prateleira em lojas vendem mais do que os que estão no meio, e é esta também a razão pela qual um entrevistador pode inadvertidamente prestar mais atenção ao primeiro e ao último candidatos em uma entrevista de emprego.

II.

Todo ano eu conto para meus alunos de MBA uma história quase legendária sobre Roberto Goizueta, que era o diretor executivo da Coca-Cola nos anos 80. Quando foi escolhido para o cargo, ele descobriu em uma reunião com vice-presidentes de nível sênior que a gerência da companhia estava em tempos de grande comemoração: eram donos de 45% do mercado de refrigerantes! Todos pareciam bem satisfeitos e tinham estabelecido a meta de aumentar o valor das ações de 5 a 10% nos anos seguintes. Goizueta pensou que eles estavam sendo muito cautelosos, e então decidiu desafiar sua noção de crescimento. Perguntou a eles: “Qual a quantidade de líquido que um indivíduo consome em um dia?” Depois disse: “Quantas pessoas vivem no mundo?” Finalmente, a questão mais importante: “Qual a porcentagem total do mercado de líquidos – não só de refrigerantes – que temos? Esse número acabou sendo míseros 2%.

Ao reformular a questão, Goizueta encorajou seus colegas a ampliar sua visão e pensar mais criativamente. Eles estavam, até então, bem satisfeitos com sua modesta visão de mercado, e com o

lugar que a Coca-Cola ocupava nele; Goizueta mostrou a eles que a posição atual da companhia era menos segura do que acreditavam, mas que a boa notícia era que havia muito mais partes do mercado a serem conquistadas. Isso levou a uma mudança dramática na missão da companhia, com resultados inspiradores: em 1981, o valor total das ações da Coca-Cola era de US\$4,3 bilhões; por ocasião da morte de Goizueta, em 1997, tinha aumentado para mais de US\$152 bilhões.

Claramente, a ênfase que damos às informações que recebemos pode fazer uma grande diferença em como encaramos e reagimos às escolhas. Toda vez que nos deparamos com novas informações ou reexaminamos as antigas, somos influenciados pela sua apresentação. Podemos usar essa ênfase em vantagem própria, mas, às vezes, isso tem um impacto negativo na qualidade de nossas decisões. Quando, por exemplo, a ênfase destaca os custos de um determinado conjunto de opções em vez dos benefícios, estamos sujeitos a demonstrar um comportamento tendencioso. Pesquisas têm demonstrado consistentemente que perdas se registram em nossas mentes com muito mais ênfase do que ganhos. Fazemos o que quer que seja para evitar perdas de coisas que são muito importantes pra nós, mas não corremos riscos semelhantes para obter ganhos, porque nos preocupamos de que possa haver perda. Isso parece bastante natural, mas significa que somos muito suscetíveis à manipulação pela apresentação.

Para ver isso em ação, considere um famoso estudo conduzido por Amos Tversky e colegas, que apresentavam a pacientes, estudantes de medicina e médicos as estatísticas da eficácia da cirurgia e da radioterapia no tratamento do câncer. Perguntou-se aos participantes qual tratamento prefeririam. À metade deles foi dito que 90% dos pacientes que já se submeteram à cirurgia sobreviveram ao tratamento, e 34% viveram por pelo menos cinco anos; e que todos os pacientes que se submeteram a radioterapia sobreviveram, mas apenas 22% ainda estavam vivos cinco anos depois. A outra metade recebeu a mesma informação, mas com ênfase na mortalidade ao invés de na sobrevivência: foi informado a eles que 10% dos pacientes tinham morrido durante a cirurgia, e

66% nos próximos cinco anos; no caso da radioterapia, informou-se que os números foram de 0% a 78%, respectivamente.

Embora os pacientes tenham recebido estatísticas idênticas, a mudança na apresentação teve um efeito impressionante nas decisões. Quando a ênfase foi dada na sobrevivência, apenas 25% optaram por radioterapia em vez de cirurgia, mas com a ênfase da mortalidade, 42% preferiram radioterapia. Nos casos em que a possibilidade de morrer durante a cirurgia foi enfatizada, as pessoas foram mais propensas a escolher a radioterapia, mesmo à custa da diminuição da sobrevivência a longo prazo. E mais, os médicos demonstraram ser tão vulneráveis à ênfase tendenciosa quanto os outros participantes: apesar de sua vasta experiência e treinamento, foram incapazes de julgar puramente com os números.

III.

Uma girafa nas nuvens, um escorpião no céu à noite, a Virgem Maria em um sanduíche de queijo grelhado – encontramos padrões em todos os lugares. Nossas cabeças automaticamente procuram ordem, e nossa tendência a estabelecer relações entre diferentes informações desempenha um papel importante na tomada de decisão. Deduzir fazendo conexões é vital para a nossa habilidade de raciocinar, mas quando começamos a ver padrões que na verdade não existem ou são mais sutis do que imaginamos, acabamos escolhendo mal.

Tomemos, por exemplo, os eventos anteriores à queda do mercado de imóveis, que precipitaram uma crise financeira mundial e a pior recessão dos últimos 75 anos. Tradicionalmente, ser dono de uma casa era visto como um investimento seguro para o americano médio, pois apesar de oferecer pouca probabilidade de grandes retornos, era quase garantido que o imóvel não perderia o valor ao longo dos anos. O preço médio de uma casa, com o ajuste de inflação incluído, permaneceu quase constante nos Estados Unidos em torno de US\$110.000,00 (em dólares atuais) entre o final

da Segunda Guerra Mundial e 1997. Nesse ponto, entretanto, um novo padrão emergiu, com preços quase dobrados de US\$200.000,00 entre 1997 e 2006. Quando as pessoas notaram esse crescimento dramático e crescente, elas se convenceram de que os preços continuariam subindo no futuro. Um estudo feito por Robert Schiller e Karl Case descobriu que em 2005, compradores de casas em San Francisco esperavam que o preço subisse em 14% por ano na década seguinte. Alguns foram consideravelmente otimistas, fazendo previsões de crescimentos anuais de até 50%. Dado este padrão aparente, muitas pessoas decidiram que ser donas de um imóvel valia o risco de se comprometer com dívidas hipotecárias ousadas.

Havia um padrão subjacente a este aumento de preços, mas isto não foi o que os investidores viram. O padrão real era de altos e baixos, ou uma “bolha”, que ocorre quando o entusiasmo popular direcionado a um bem de consumo gera mais entusiasmo, elevando os preços até muito acima do valor real. Eventualmente, o valor exagerado desses bens se torna claro, e nesse ponto todo mundo corre para vender, e a bolha explode. As páginas da história econômica estão cheias de bolhas: bulbos de tulipa simples vendidos por mais do que a média da renda anual *per capita* durante a mania de tulipas holandesas no século XVII, a especulação com ações dos loucos anos 20 que contribuíram para a Grande Depressão, e a bolha dos ponto-com que jogou o país em uma recessão, quase uma década antes da crise imobiliária. Incapazes de enxergar o quadro mais amplo, por se focarem demais no imediato – ou a bolha em torno do mercado imobiliário – as pessoas começaram a focar nas tendências que terminaram se mostrando insustentáveis. Escolhas feitas com base em visões tão limitadas ou “falsas visões,” em geral se tornam devastadoras.

IV.

Quando a heurística não leva aos resultados esperados, seria de se esperar que eventualmente percebêssemos que algo está errado. Mesmo que não localizemos os detalhes tendenciosos ou preconceituosos, seríamos capazes de ver a discrepância entre o que almejávamos e o que obtivemos, certo? Bem, não necessariamente. Como se vê, temos preconceitos que suportam nossos preconceitos! Se damos preferência a uma opção – talvez por ser mais memorável, ou por ter sido enquadrada para minimizar a perda, ou aparentemente mais consistente com um padrão promissor – tendemos a buscar informações que justifiquem aquela escolha. Por um lado, é sensato que façamos escolhas que podemos defender com dados e com uma lista de razões. Por outro, se não tomarmos cuidado, podemos conduzir uma análise pouco equilibrada, tornando-nos vítimas de um conjunto de erros conhecidos como “preconceitos de confirmação”.

Por exemplo, quase todas as empresas incluem as clássicas entrevistas de trabalho “fale-me sobre você” como parte do processo de contratação, e muitas baseiam-se exclusivamente nessas entrevistas para avaliar os candidatos. Mas acontece que as entrevistas tradicionais são, na verdade, uma das ferramentas menos úteis para prever o sucesso futuro de um funcionário. Isto porque os entrevistadores, muitas vezes inconscientemente, decidem sobre os entrevistados com base em seus primeiros momentos de interação – digamos, reagindo de forma mais positiva a pessoas com tipos de personalidade ou de interesses semelhantes aos seus – e passam o resto da entrevista em busca de evidências, fazendo suas perguntas para confirmar essa impressão inicial: “Estou vendo aqui que você deixou uma boa posição em seu trabalho anterior. Você deve ser muito ambicioso, certo?”. Versus: “Você não deve ter se comprometido muito com o trabalho, hein?”. Isso significa que os entrevistadores podem ficar sujeitos a passar por cima de informações significativas, que indicam claramente se o candidato é realmente a melhor pessoa para se contratar. Abordagens mais estruturadas, como a obtenção de amostras do trabalho de um candidato, ou perguntas sobre como responderia a difíceis situações hipotéticas, são muito melhores

para avaliar o sucesso futuro, e apresentam resultados três vezes mais acurados do que as entrevistas tradicionais.

Não só tentamos confirmar nossas crenças, como somos rápidos em descartar informações que possam comprovar que estão erradas. Em um estudo longitudinal pioneiro, o psicólogo Philip Tetlock, autor do livro *Expert Political Judgment, (O parecer político dos peritos)* demonstrou que até mesmo os especialistas apresentam esta tendência. Ao longo dos anos 80 e 90, ele pediu a centenas de autoridades políticas – cientistas políticos, conselheiros de governo, especialistas e outros – de todas as partes do espectro ideológico, para prever o curso de certos acontecimentos, tais como: se as relações entre os Estados Unidos e a União Soviética permaneceriam constantes, melhorariam ou iriam deteriorar. Enquanto esses eventos se desdobravam, Tetlock e seus colegas perceberam que mesmo entre os especialistas cuja profissão era fazer previsões, a grande maioria dava palpites um pouco piores do que se tivessem escolhido aleatoriamente. E os que eram mais confiantes em suas previsões se mostravam, de fato, em média, menos precisos.

Esses especialistas, independentemente da natureza específica de suas visões de mundo e teorias de estimação, estavam mais dispostos a aceitar informações que confirmavam suas crenças do que quaisquer outras. Por exemplo, aqueles que acreditavam que a União Soviética era o “Império do mal”, encontraram todo tipo de falhas na análise do material recém-lançado a partir dos arquivos do Kremlin, que sugeria que Stalin tinha quase sido deposto pelas facções moderadas do Partido Comunista em 1920. Os especialistas com uma visão mais pluralista aceitaram esses documentos sem questionar. Ao todo, os supostos especialistas foram capazes de chegar a inúmeras maneiras de transformar o “estar errado” em “estar quase certo”. Como resultado, agarraram-se aos seus pontos de vista ao invés de mudá-los para melhor encaixar os fatos.

Fazemos a mesma coisa em nossas próprias vidas, abraçando informações que apoiem o que já preferimos ou justifiquem escolhas já feitas. Afinal, nos sentimos melhor ao justificar nossas opiniões do

que ao desafiá-las, contemplando apenas os prós, e relegando os contras ao fundo de nossas mentes. Contudo, se quisermos extrair o máximo de uma escolha, teremos que estar prontos para nos sentir um pouco desconfortáveis. A questão é, se *estamos* mesmo dispostos a isso, o que será que temos que fazer para nos fortificar contra esses comportamentos tendenciosos?

4. O olho do especialista

Cal Lightman sabe que a menina está com medo. Ele tem certeza de que o político está escondendo algo. E aquele homem ao telefone deveria admitir para sua mulher que a está traindo, porque a culpa está acabando com ele. Em minutos, às vezes segundos, ao observar completos estranhos, Lightman chega a conclusões bastante firmes sobre eles. Na maioria das vezes, ele está certo. Como no papel feito por Tim Roth no *show Lie to me (Minta pra mim)* do canal FOX, Lightman demonstra confiança, rispidez e, talvez, um pouco de loucura. Interpretando a linguagem do corpo e as “microexpressões”, ele resolve crimes, salva vidas e geralmente faz o bem, e com isso o número total de psicólogos que são heróis de televisão chega a... um.

Seu incrível talento pode parecer uma fantasia televisiva, mas o personagem é baseado no real Professor Paul Ekman, o “detector de mentiras humano” que se gaba de ter uma precisão de 95%. O sucesso de Ekman é incrível, porque mentiras são sabidamente difíceis de se detectar. Para determinar se uma pessoa está mentindo, tendemos a nos basear bastante na intuição. A menos que possamos pegar uma mentira por razões factuais, os únicos indicadores de desonestidade de uma pessoa são tom de voz, linguagem corporal e expressões faciais – sinais que podem ser muito sutis para que possamos conscientemente reconhecer, mas que ainda podem evocar um sentimento visceral forte. O problema é que embora possamos praticar nossas habilidades de avaliar a verdade dos outros em interações sociais, sem ter noção exata se nossos julgamentos estão corretos, não sabemos se estamos

errando em termos de credulidade ou desconfiança. Isto significa que somos incapazes de melhorar com o tempo. Embora muitas pessoas acreditem ser bastante competentes em distinguir verdades de mentiras, quase ninguém na população em geral executa isso senão por acaso. Em média, mesmo policiais, advogados, juízes, psiquiatras e membros de outros grupos que se deparem com mentiras frequentes e graves, não têm melhor desempenho. O que faz Ekman ser diferente?

O segredo para o seu sexto sentido são décadas de prática e *feedback*. Ele passou a maior parte de sua carreira estudando rostos, e não só humanos. Ele começou estudando expressões faciais de macacos de momento a momento, depois conectou essas expressões com os comportamentos que se seguiram, tais como roubar de outro macaco, atacá-lo ou então aproximar-se de maneira amável. Depois ele aplicou um conceito similar na detecção de mentiras, e descobriu que mentirosos se entregam através de microexpressões, que duram apenas milésimos de segundo. Nem os mentirosos nem os observadores normalmente têm consciência dessas microexpressões, mas Ekman treinou-se para detectá-las através de um diligente estudo de filmes em *slow-motion* de conhecidos mentirosos e contadores da verdade – por exemplo, estudantes assistiram a imagens de procedimentos médicos repulsivos e lhes foi pedido que fingissem estar assistindo cenas pacíficas da natureza. Por continuamente a criticar sua *performance*, Ekman desenvolveu a capacidade de detectar automaticamente, e se concentrar apenas em microexpressões, filtrando qualquer linguagem corporal irrelevante, ou o que a pessoa estava dizendo. Pode parecer que seu poder seja super-heróico, mas foi adquirido por meios ordinários.

Como um autodidata criativo e dedicado, Ekman descobriu uma maneira de combinar o sistema automático e o reflexivo, permitindo-se fazer julgamentos precipitados, que são ao mesmo tempo altamente precisos. Seu método, que podemos descrever como “intuição informada”, capta o melhor de dois mundos, combinando a velocidade do reflexo com os benefícios objetivos que vêm de consideração cuidadosa e análise. Na verdade, muitas pessoas que

se destacam em seus campos, e têm suas notáveis proezas, aparecendo regularmente em livros populares como *Blink*, de Malcolm Gladwell, confiam na intuição informada. Os melhores jogadores de pôquer usam uma combinação de estratégias de jogo, o conhecimento das cartas em jogo, e uma aguçada sensibilidade a mudanças na linguagem do corpo para descobrir se o adversário está blefando. Agentes treinados e experientes em segurança de aeroportos precisam muito pouco tempo para desconfiar de passageiros que estejam desembarcando e traficando drogas ou algum outro contrabando. Mesmo quando se trata de descobrir as leis físicas que governam o universo, Albert Einstein escreveu: “Não há maneira lógica para a descoberta dessas leis elementares. Há apenas o caminho da intuição, que é ajudado por um sentimento para a ordem do que parece estar por trás da aparência”.

Você não precisa ser um Einstein para atingir essa expertise quase natural, mas ao mesmo tempo, isso não é tão fácil. Nas palavras de Herbert Simon, Prêmio Nobel e um dos estudiosos mais influentes do século: “Intuição é nada mais, nada menos do que o reconhecimento”. O sistema automático não faz previsões ou aplica o conhecimento teórico: ele reage a qualquer situação que a pessoa esteja enfrentando no momento. Ele vai ser exato em novas situações, apenas se forem semelhantes a situações anteriores, o que faz com que um extenso corpo de profissionais experientes seja pré-requisito para o desenvolvimento da intuição informada. Conseguir um nível de compreensão de um simples domínio, similar à de um especialista de nível mundial, levará em média 10 mil horas de prática, ou seja, cerca de três horas por dia, todos os dias, por 10 anos corridos. E praticar sozinho não é o suficiente. Como vimos antes, a considerável experiência profissional de médicos e especialistas políticos não necessariamente os protege de ênfases e preconceitos em confirmação. Você não pode simplesmente fazer X durante três horas por dia durante dez anos e esperar acabar como o campeão mundial de X. Se quer melhorar, deve continuamente observar e analisar criticamente seu desempenho: O que fez de errado? Como pode fazê-lo melhor?

Qualquer que seja o domínio, o objetivo final deste processo de prática e autocrítica é adquirir uma intuição informada que seja superior de forma confiável, utilizando apenas o sistema reflexivo em termos de velocidade e precisão. Se você conseguir, vai ser capaz de coletar e processar rapidamente as informações mais relevantes em uma determinada situação, ao mesmo tempo, evitar distrações que possam levar a escolhas tendenciosas e, assim, determinar o melhor curso de ação. Lembre-se, porém, que sua intuição informada, não importa quão afiada, será limitada aos domínios específicos nos quais você coloca o tempo e os esforços necessários. Além disso, é difícil, se não impossível, desenvolver intuição informada em domínios para os quais não se tenha objetivos claros e mensuráveis: ou seja, critérios explícitos para o que constitua o sucesso. Quando se trata de escolher, a prática nem sempre vai significar perfeição, mas pode ajudá-lo a cultivar uma experiência verdadeira, se estiver fazendo as coisas da maneira certa.

Naturalmente, você não pode se tornar um especialista em tudo, então como será que pode melhorar a sua habilidade de escolher? A chave é empregar o seu sistema reflexivo para ajudá-lo a ordenar o uso – ou mau uso – das regras heurísticas. Pergunte-se como chegou a uma preferência em particular: Você estava excessivamente influenciado por uma imagem vívida ou história? Será que descartou uma opção muito rapidamente porque foi enfatizada como uma perda? Seria possível que você tenha imaginado uma tendência ou padrão que realmente não existem? Tente encontrar razões para não escolher algo para o qual se sente imediatamente atraído. Obtenha evidências contra a sua própria opinião. Embora nem sempre você seja capaz de envolver-se em uma ampla reflexão *antes* de fazer uma escolha, será produtivo reconsiderar a escolha mais tarde. Pode ser que você não possa fazer mudanças agora, mas se descobrir que cometeu um erro poderá evitar sua repetição no futuro. Todos estamos sujeitos a preconceitos de decisão, mas também somos capazes de combatê-los através de vigilância, persistência e uma dose saudável de ceticismo.

5. O problema com a felicidade

Deixe-me contar-lhe uma história que circulou entre os meus colegas na Universidade de Columbia. Certa vez, o ex-professor da universidade, Howard Raiffa, um pioneiro na área de análise de decisões, foi convidado para trabalhar na Harvard, o que foi considerado um avanço em termos de prestígio. Na tentativa de preservá-lo, a Columbia resolveu triplicar seu salário. Dividido entre as duas opções, ele decidiu pedir a um amigo, que era um dos diretores em Columbia, que lhe aconselhasse. O diretor, achando graça na pergunta, sugeriu que Raiffa usasse as técnicas que primeiramente lhe valeram a oferta da Harvard: dividir a decisão em seus componentes, mapear a relação entre eles e calcular matematicamente para determinar que opção seria a melhor para ele. “Você não compreende,” Raiffa respondeu, “esta é uma decisão *séria*”.

A história pode ter sido inventada, mas leva a uma verdade básica: Felicidade pessoal é sempre uma questão muito séria. É muito bom propor fórmulas e estratégias para outras pessoas, mas não temos certeza de que devemos confiar nelas quando a nossa felicidade a longo prazo está em jogo. Temos tendência a achar que uma abordagem mecanicista realmente não vai explicar as idiossincrasias da felicidade individual, mas se ainda não sabemos o que vai nos fazer felizes, como é que vamos descobrir isso?

Benjamim Franklin foi quem tenha talvez dado os primeiros passos na área de trabalho de Raiffa, quando exaltou as virtudes das listas de prós e contras. Quando um amigo escreveu a ele pedindo ajuda em uma decisão difícil, Franklin respondeu que não tinha informação suficiente para oferecer conselho sobre *o que* escolher, mas poderia aconselhá-lo sobre *como* fazer a escolha.

Quando ocorrem essas questões difíceis, elas são assim primeiramente porque, enquanto as consideramos, nem todos os prós e contras estão presentes em nossa mente ao mesmo tempo... Para superar isso, o que eu faço é dividir meia folha de papel por uma linha em duas colunas, escrevendo ‘Prós’ em uma e ‘Contras’ em outra. Depois, durante três ou quatro dias,

coloco sob cada título qualquer ideia que me venha por qualquer motivo e a qualquer hora, a favor ou contra a medida. Se encontrar uma razão a favor que seja igual a duas razões contra, eu risco as três. Se achar que duas razões contra sejam iguais a três razões a favor, risco as cinco; e assim procedendo eu descubro eventualmente onde está o equilíbrio... Acho que consigo julgar melhor, e tenho menor probabilidade de fazer uma escolha irracional; e de fato, tenho achado muito vantajoso esse tipo de equação, que poderia ser chamado de álgebra moral ou sensata.

A álgebra de Franklin parece simples o suficiente, mas como será que funciona? Pense novamente no estudo de procura de emprego descrito no capítulo anterior, em que os recém-graduados não conseguiram perceber que suas prioridades haviam mudado com o tempo. Como parte daquele estudo, Rachel Wells e eu nos unimos a Barry Schwartz para perguntar aos participantes um pouco mais sobre os empregos que afinal escolheram. Estávamos particularmente interessados nos graduados que fizeram tudo de maneira objetivamente correta durante o processo de procura de emprego – mantendo contato com seus orientadores de carreira, pais e amigos; aproveitando *rankings* de especialistas das empresas; inscrevendo-se para mais empregos – em comparação com seus colegas, que lidaram com o processo de uma forma menos séria. Depois de seis meses, os números ficaram a favor daqueles que analisaram suas decisões de maneira mais completa. Eles foram chamados para mais entrevistas de trabalho, receberam mais ofertas e afinal conseguiram empregos com salários médios de US\$44.500 ao ano; os que fizeram as coisas de maneira menos minuciosa receberam salários médios de apenas US\$37.100. No entanto, apesar de ganhar 20% a mais, estes formandos estavam na verdade menos convencidos de que tinham feito escolhas certas, e menos satisfeitos com seus empregos em geral. Apesar de terem tido a iniciativa e pesado seus prós e contras em muitas opções, suas escolhas finais não os levaram a maior felicidade.

Talvez os graduados mais determinados tivessem maiores expectativas. É possível que seu perfeccionismo tenha sido

responsável por seus níveis mais baixos de felicidade, mas isso não é a história completa. O maior problema dos ‘prós versus contras’ é que focam no concreto, nos critérios mensuráveis, em geral excluindo as considerações emocionais. Os salários e *rankings* das companhias são facilmente comparáveis, mas como podemos avaliar e comparar a atmosfera de dois locais de trabalho, ou como nos sentiríamos em relação aos companheiros de trabalho em potencial? Como nossos sentimentos não podem ser quantificados, talvez nos esqueçamos de colocá-los na lista dos prós e contras, apesar de que grande parte de nossa felicidade vá depender deles. Isso deve ser o que aconteceu com os candidatos que fizeram tudo de forma mais aprofundada.

Ao considerarmos ofertas de trabalho, a maioria de nós dá prioridade ao salário, ainda que dinheiro e felicidade não tenham uma relação diretamente proporcional. Estudos mostram consistentemente que dinheiro *pode* comprar felicidade, mas só até certo ponto. Quando as necessidades básicas estão em dia, o valor de coisas extras que podem ser adquiridas com mais riqueza diminui rapidamente. A pesquisa nacional General Social Survey de 2004 revelou que americanos que ganham menos de US\$20.000 por ano relataram ser significativamente menos felizes que aqueles que ganhavam mais, mas mais de 80% ainda descreveram-se como “bastante satisfeitos” ou “muito felizes.” Acima deste nível, as pessoas são relativamente mais felizes, mas novos aumentos na renda dificilmente causam qualquer impacto. Na maioria das vezes, pessoas ganhando US\$100.000 não são mais satisfeitas com a vida que os que ganham a metade. Outros estudos descobriram que essa tendência – maiores salários sem aumento da felicidade – é verdade também para os americanos que ganham mais de US\$5 milhões por ano.

Talvez sejamos fortemente atraídos por salários mais elevados porque o nosso sistema reflexivo nos convence de que mais dinheiro compra maior conforto e segurança, o que é um resultado objetivamente melhor. Mas o sistema pode deixar de incluir na equação o custo psíquico do transporte e da perda do tempo de lazer que muitas vezes acompanham um salário maior. Um estudo

realizado por Daniel Kahneman e seus colegas descobriu que o percurso de ida e volta é, sem dúvida, a parte mais desagradável do dia de uma pessoa, e que gastar 20 minutos a mais no trânsito equivale, no que concerne o bem-estar, a um quinto do transtorno de perder o emprego.

Porque nos leva à tentação, o sistema automático tem uma reputação ruim, mas talvez devêssemos dar mais atenção a ele quando a questão da felicidade vem à tona. Tim Wilson e seus colegas da Universidade da Virgínia conduziram um estudo para testar a seguinte afirmação comum: “Não sei nada sobre arte, mas sei do que gosto”. Os participantes foram convidados a escolher um cartaz para exibir em suas casas. Eles tinham cinco opções: um Monet, um Van Gogh e três fotos bastante bregas de animais. A maioria das pessoas instintivamente preferiu a arte, mas quando solicitados a descrever suas reações, acharam mais fácil articular razões para gostar das imagens de animais. (A menos que se tenha educação formal em arte, pode ser bastante difícil discutir obras impressionistas em detalhes. Falar sobre uma vaca sorridente, por outro lado, é fácil.) Como resultado disso, as pessoas começaram a escolher os bichos no lugar dos Impressionistas. Contudo, alguns meses depois, as preferências originais voltaram à tona: três quartos dos que tinham colocado um pôster de animal na parede lamentou ter que vê-lo todos os dias; nenhum dos participantes que seguiu seu impulso original e escolheu Monet ou Van Gogh sentiu-se mal sobre sua decisão.

Se justificar gostos pessoais é difícil, explicar atração romântica é quase impossível. Como Blaise Pascal disse: “O coração tem razões que a própria razão desconhece”. Wilson e seus colegas observaram isso na prática quando pediram a parceiros em relacionamentos românticos para preencher um questionário sobre a proporção em que eram felizes um com o outro. A alguns foi pedido que listassem tantas razões quanto possível para o estado atual de seu relacionamento e pensassem cuidadosamente sobre estas razões antes de completar o questionário. A outros foi pedido que dessem as respostas que lhes viessem à cabeça imediatamente. Quando os pesquisadores, fazendo o

acompanhamento dos estudos, contataram os casais, sete a nove meses depois, para ver se ainda estavam juntos, descobriram que as classificações intuitivas foram altamente preditivas do sucesso dos casais, mas as baseadas em análise racional quase não fizeram diferença. As pessoas que analisaram as relações minuciosamente, e concluíram que estavam indo muito bem, tinham a mesma probabilidade de ter rompido seus relacionamentos quanto as que acharam que suas relações tinham sério problemas.

Os estudos de Wilson parecem empurrar-nos a confiar no sistema automático em assuntos do coração, mas um estudo realizado por Donald Dutton e Aron Arthur deve nos convidar a parar e pensar mais cuidadosamente. O estudo foi realizado em duas pontes em British Columbia. A primeira era ampla e bem-construída, com grades de proteção altas o suficiente para manter saltadores à distância, e qualquer pessoa que caísse pousaria no rio plácido apenas três metros abaixo. A segunda ponte, em contraste, era uma engenhoca frágil que parecia ter saído de uma aventura de Indiana Jones. Suspensa 75 metros acima das rochas e num ponto do rio com uma correnteza muito mais intensa, tinha corrimãos baixos e balançava com o vento toda vez que alguém a atravessava.

Quando um turista do sexo masculino atravessava uma dessas pontes, ele era parado no meio dela por uma bonita pesquisadora, que perguntava se gostaria de fazer parte de um estudo sobre os efeitos do cenário natural da região na criatividade das pessoas. A tarefa dos que aceitavam participar era escrever uma pequena história para acompanhar a fotografia de uma mulher cobrindo o próprio rosto com uma mão e com a outra esticada. A cada participante que entregava sua história, a pesquisadora dava seu nome e número de telefone em um pedaço de papel e dizia que ele poderia ligar “se quisesse falar mais sobre o propósito do estudo”.

Naturalmente, o propósito do estudo, que desde então ficou com o apelido de “amor em ponte suspensa”, não tinha nada a ver com o texto livre. Em vez disso, o objetivo era de explorar como emoções intensificadas – neste caso, de medo – podem ser confundidas com outras emoções intensas, neste caso atração pela pesquisadora. Metade dos participantes que cruzaram a instável ponte suspensa

ligaram para a pesquisadora mais tarde para “falar sobre o estudo”. Dos homens que caminharam sobre a ponte menor, mais estável, apenas um oitavo ligou. As histórias escritas sobre a ponte mais frágil também continham mais conotações sexuais, como foi avaliado por revisores que não conheciam o contexto em que os dois conjuntos de histórias foram escritas. E caso você tenha quaisquer dúvidas remanescentes sobre as intenções dos homens, considere o fato de que as chamadas de retorno foram igualmente baixas para as duas pontes quando o estudo foi repetido com um pesquisador masculino.

Como foi que as pessoas acabaram confundindo o medo de cair para a morte nas rochas pontiagudas debaixo da ponte com o sentimento de ser atingido pela seta do cupido? Você vê, o sistema automático registra respostas fisiológicas, mas nem sempre consegue descobrir qual seria a sua causa. Embora o medo e o amor pareçam ser emoções completamente diferentes, nossa experiência corporal de ambos pode ser bastante similar: o coração bate cada vez mais rápido, as palmas da mão suam, e sentimos um frio no estômago. Amor à primeira vista pode realmente ter muito em comum com o medo de cair.

Os resultados do estudo da ponte não podem ser explicados como anômalos. Na verdade, muitas vezes olhamos para o contexto social em busca de pistas sobre nosso estado emocional. Em um clássico estudo realizado na Universidade de Columbia em 1960, Stanley Schachter e Jerome Singer descobriram que estudantes injetados com adrenalina (sem seu conhecimento) poderiam ser incitados por um pesquisador a comportar-se de maneira descontraída ou irritada. Dependendo de como o pesquisador manipulou as interações, cada aluno interpretou a excitação física induzida pela droga de uma destas maneiras: “Eu devo estar vivendo um grande momento!”, ou “Eu devo estar com muita raiva!”. E, em seguida, agiu de acordo.

Um ex-aluno meu tem experiência de primeira mão na estranha relação entre contexto e emoção. Ao visitar a Índia com uma amiga, ele foi inspirado pelo estudo da ponte suspensa a realizar uma experimento próprio. Ele tinha um interesse romântico nesta amiga,

mas não parecia ser recíproco. Assim, resolveu lidar com a questão do seu jeito. Um passeio emocionante através de Deli, em um rápido e perigoso riquixá⁴ seria exatamente o que precisava, ele pensou, para que o bombeamento do sangue se fizesse notar. Ela certamente ligaria seu entusiasmo com a pessoa sentada a seu lado, que seria ele. O plano era praticamente infalível! Ele acenou para um riquixá em excesso de velocidade conduzido por um homem grande e forte com um turbante. Deu instruções que os levaram através de ruas estreitas, barulhentas e curvas. Sua amiga se segurou bem, com os olhos arregalados e os cabelos soltos ao vento. Quando o carro finalmente parou, ela tropeçou ao descer pra sair, e alisou suas roupas. “Bem”, disse ele, bastante satisfeito consigo mesmo “Então, como foi?”. Ela se inclinou chegando bem perto, olhou-o nos olhos e disse: “Você viu como o motorista do riquixá é simplesmente lindo?”.

Não é fácil prever como outros reagirão a uma determinada situação. Temos dificuldade até em prever nossas próprias emoções. Quando tentamos determinar como nos sentiremos no futuro sobre decisões que tomamos hoje, extrapolamos com base em nossos sentimentos atuais. Ao fazer isso, com frequência sucumbimos a algumas das tendências ou preconceitos que vimos um pouco antes neste capítulo. Por exemplo, tendemos a superestimar o quão intensa será nossa reação, porque focamos em um cenário vívido, ignorando o contexto mais amplo no qual tudo vai se passar. Os fãs de esportes podem prever que vão ficar arrasados se seu time perder e muito felizes se ganhar, mas não levam em consideração todos os outros elementos do dia – o tempo, o deslocamento, os prazos a cumprir no trabalho, o jantar com a família – que contribuirão para seu estado emocional geral.

Nós também superestimamos a duração de nossos sentimentos. Se uma promoção no trabalho te deixou incrivelmente feliz hoje, você pode acreditar que continuará a fazê-lo incrivelmente feliz daqui a dois meses. Mas é provável que você se acostume rapidamente ao seu novo trabalho. Mesmo ganhar na loteria não aumenta a felicidade a longo prazo. O lado encorajador disso é que

as emoções negativas associadas a eventos traumáticos – a morte de um membro da família, ser diagnosticado com câncer, tornar-se deficiente – também não duram tanto tempo quanto pensamos que vão durar. A tristeza ou a dor inicial são profundas, mas nos recuperamos com o tempo.

Para compensar esses preconceitos, talvez devêssemos seguir o exemplo de especialistas como Paul Ekman. Isto é, analisar e melhorar nosso próprio desempenho, recordando as nossas expectativas, reconhecendo imprecisões passadas e fazendo os ajustes necessários no futuro. Mas somos capazes de fazer isso no domínio da emoção? Lá vêm de novo Tim Wilson e seus colegas para complicar as coisas. Antes da eleição presidencial de 2000 nos Estados Unidos, Wilson e companhia juntaram alguns eleitores que se importavam muito com a política. Perguntaram a esses eleitores o quanto achavam que ficariam felizes se George W. Bush vencesse ou se Al Gore ganhasse. No dia após o discurso de concessão de Gore, eles contataram os eleitores outra vez para perguntar-lhes como estavam se sentindo. Quatro meses depois, perguntaram aos eleitores como tinham se sentido (a) antes da eleição e (b) quando Gore admitiu ter perdido. Nem os partidários de Bush nem os de Gore lembraram-se com precisão de seus próprios sentimentos nas duas ocasiões anteriores. Eles superestimaram a força de suas emoções pré-eleição. E na reação pós-discurso de concessão, os partidários de Bush lembraram-se de estarem muito mais felizes do que realmente estavam e os de Gore lembraram-se de ter estado muito mais tristes.

Aparentemente não somos muito melhores em lembrar como nos sentimos no passado do que em prever como nos sentiremos no futuro. No entanto, como vimos no capítulo anterior, temos que acreditar que somos indivíduos consistentes e abrangentes, de modo que a construção de histórias sobre nossas emoções e opiniões faça sentido. Por exemplo, um participante no estudo acima pode ter pensado consigo mesmo: “Como democrata convicto, devo ter ficado arrasado quando Gore perdeu”. É essencialmente da mesma maneira que prevemos nossos sentimentos futuros (“É claro que vou ficar arrasado se Gore

perder”) ou antecipar os sentimentos dos outros (“Bob é um liberal comprometido, então vai ficar realmente chateado se Gore perder”). As respostas parecem certas, mas na realidade são mentiras convenientes. É assim que suavizamos as arestas de nossas verdadeiras reações e preferências, que são muitas vezes bastante inconsistentes.

Então, voltamos a esta pergunta: se não conhecemos nem nossas próprias mentes, como é que vamos descobrir o que nos fará felizes? Podemos misturar o sistema automático com o sistema reflexivo, e vice-versa, mas ainda cometemos erros. Talvez, em vez de procurar respostas só dentro de nós mesmos, devêssemos examinar o que outros fizeram em situações semelhantes. O psicólogo Daniel Gilbert, principal especialista em pesquisas sobre a felicidade, escreve em seu livro *Tropeçar na Felicidade*, que: “o que é tão irônico sobre esta situação é que as informações que precisamos para fazer previsões precisas de nossos futuros emocionais estão bem na frente de nossos narizes, mas parece que não reconhecemos o seu aroma”. Tendemos a pensar que as experiências de outros são em sua maioria irrelevantes, porque *nossas* circunstâncias e *nossas* personalidades não têm equivalentes. “Pensamos em nós mesmos como entidades singulares, – mentes diferentes de todas as demais”, escreve Gilbert, “e, assim, muitas vezes rejeitamos as lições que a experiência emocional de outros poderiam nos ensinar”.

Dizem que a história se repete; histórias pessoais são as mesmas. Podemos agregar as lições de vida de outros através da observação, da conversação e da busca por conselhos. Podemos usar o sistema automático para descobrir quem são as pessoas felizes, e o reflexivo para avaliar como foi que conseguiram isso. A busca da felicidade não precisa ser uma tarefa solitária. De fato, se resolvermos jogar com outros no nosso meio, isto pode ser uma excelente maneira de lidar com as decepções das escolhas.

Perto do final do livro *Oh, os lugares que te esperam*, Dr. Seuss adverte que às vezes somos nossos próprios oponentes no jogo da vida. Quando estamos lutando contra a tentação, ou quando nos sentimos decepcionados com nossas próprias decisões, podemos

nos perguntar como seria possível ganhar de nós mesmos. É o suficiente para fazer-nos querer acenar a bandeira branca e nos render, mas temos que resistir a esse impulso. Não podemos sair totalmente das escolhas, pois elas são onipresentes no mundo de hoje. Nossa melhor aposta, então, é continuar a estudar a nossa complexa relação com elas. Ao ler os próximos capítulos, que apresentam mais desafios da escolha, lembre-se de que, embora a curva de aprendizagem seja íngreme, às vezes, e apesar de que podemos tropeçar, somos capazes de progredir na intuição informada e com uma pequena ajuda de nossos amigos.

1 N.T.: Theodor Seuss Geisel foi um escritor, poeta e ilustrador americano conhecido, principalmente, por seus 46 livros infantis, os quais assinava com o pseudônimo Dr. Seuss. Entre os mais conhecidos está *The Cat in the Hat*, que deu origem ao desenho animado na televisão *O Gatola na Cartola*.

2 N.T.: O SAT é um teste padronizado para avaliar o nível de preparo dos estudantes do Ensino Médio para a admissão nas universidades norte-americanas.

3 Scrooge é um famoso personagem de Charles Dickens (que mais tarde serviria como inspiração para Carl Barks criar o Tio Patinhas), riquíssimo e mesquinho, que tinha horror do Natal e de todas as coisas que traziam alegrias aos outros.

4 Riquixás (Rickshaws) são pequenos carros que circulam pela Índia como um dos meios de transporte público.



V. Eu, robô?

1. Observador neutro

Estamos aqui juntos neste livro há vários capítulos e você tem demonstrado espírito esportivo, portanto, vou compartilhar um segredo: às vezes, gosto de transformar minhas escolhas em um problema de outra pessoa. Considerando-se as muitas maneiras pelas quais alguém pode “errar” ao escolher, é tentador deixar pra lá uma escolha que seja minha e dar oportunidade a outra pessoa de expressar uma opinião. Desta maneira, não tenho que ter responsabilidade pela minha escolha e, além disso, a pessoa a quem peço sempre gosta de dar conselhos. Eu sei que você está com essa expressão de surpresa, mas não é tão insidioso quanto parece.

Considere, por exemplo, uma ida à manicure, onde tenho que escolher entre mais de cem cores, divididas em quatro categorias: vermelhos, rosas, neutros e as mais excêntricas, como amarelo canário e azul celeste. Neutros e vermelhos são as cores mais populares e eu, pessoalmente, prefiro neutros, mesmo que não tenha opiniões tão sérias sobre cor como têm as pessoas que podem ver. Por definição, uma cor neutra não deveria ter muitas opções de tonalidades, mas mesmo assim há mais de duas dúzias de tons entre os quais se pode escolher, incluindo rosas, perolados e champanhe.

“Qual desses neutros vai ficar bom em mim?”, pergunto à manicure.

“Definitivamente *Ballet Slippers* (Sapatilhas de balé)”, ela me diz.

“Ah, definitivamente *Adore-a-Ball* (Adoro um Baile)”, opina a cliente sentada ao meu lado.

“Ok. Qual é a diferença entre as duas?”

“*Adore-a-Ball* é mais glamorosa.”

“E de que cor é?”

“*Ballet Slippers* é um rosa muito claro.”

“E *Adore-a-Ball* é rosa puro.”

“E qual é a diferença entre eles?”, pergunto.

“Ambos ficariam ótimos em você, mas *Ballet Slippers* ficaria mais elegante e *Adore-a-Ball* seria mais glamoroso.”

Se eu pudesse enxergar, talvez fosse assim que meu monólogo interno de escolha acontecesse, mas como eu não posso, eventualmente desisto. E digo que não compreendo. Sinto-me forçada a pensar, embora não fale isso em voz alta, que se elas estão usando adjetivos tão vagos quanto “elegante” ou “glamoroso”, talvez não exista muita diferença entre as cores. Em uma coisa as mulheres concordam: “Confie em nós, se você pudesse ver, seria capaz de enxergar a diferença”.

Será que eu poderia? Pode ser que estejam certas. Afinal, o provérbio indiano diz: “O que sabe um macaco sobre o gosto de gengibre?”. Em outras palavras, talvez eu simplesmente não seja capaz de apreciar a beleza sutil das gradações de cor. Mas antes que eu pudesse consentir em me tornar o macaco nessa história, tive que testar o que elas estavam dizendo. Coloquei então meu chapéu de pesquisadora e conduzi um estudo piloto com 20 universitárias na Universidade de Columbia. Essas estudantes receberam manicures de graça na condição de que suas unhas fossem pintadas com os tons *Adore-a-Ball* ou *Ballet Slippers*. Metade das mulheres viram as embalagens com o nome *Adore-a-Ball* e *Ballet Slippers*, e a outra metade viu as mesmas cores, mas com os rótulos A e B.

No grupo que podia ver os nomes das cores, sete das dez participantes escolheram *Ballet Slippers*, enquanto o resto preferiu *Adore-a-Ball*. Elas descreveram *Ballet Slippers* como a mais escura e mais rica das duas cores. No outro grupo, seis escolheram A (na verdade, *Adore-a-Ball*), descrevendo *esta* como a mais escura e mais rica das duas cores, enquanto as outras ficaram simplesmente divididas entre a opção B (*Ballet Slippers*) e a indiferença entre ambas. Algumas não podiam ver a diferença entre as cores apesar

de se esforçarem para fazê-lo; se não fosse pelos rótulos, talvez tivessem considerado as cores idênticas. Na verdade, no grupo que viu as embalagens que foram rotuladas como A e B, três participantes pensaram que estávamos lhes pregando uma peça. Acusaram-nos de pedir que escolhessem entre dois esmaltes da mesma cor.

Eis o que me fascina: as cores eram praticamente indistinguíveis e mesmo assim, especialmente considerando-se os nomes, *havia* uma diferença. Essas mulheres, que na maioria escolheram a cor *Ballet Slippers* quando o nome era visível, também unanimemente preferiram o nome *Ballet Slippers* ao nome *Adore-a-Ball*. É improvável que isso seja mera coincidência. A mim me parece que o nome de alguma forma fez a cor parecer melhor, ou pelo menos criou uma sensação de diferença.

Para mim os nomes não poderiam fazer as cores parecerem melhores ou piores, então, eu queria simplesmente obter uma descrição tão objetiva quanto possível de cada cor. Por ironia, eu – como cega – estava preocupada primeiramente com as propriedades visuais da cor, enquanto as pessoas que podem ver estavam avaliando o “pacote” da cor. Eu não me importei com o nome – um adulterante, pensei – precisamente *porque* eu não podia ver a cor. Mas elas não estavam escolhendo num vácuo e sim no contexto de uma cultura visual na qual outras pessoas tinham criado uma embalagem e posicionado o produto para torná-lo o mais atraente possível. Será que o nome da cor, aparentemente uma característica superficial, tinha sido criado para afetar a percepção sensorial? Se for isso, será que podemos confiar nos nossos sentidos e nas escolhas que fazemos baseadas neles? Como eu já tinha dado um giro preliminar na roda de cores, decidi então prosseguir nesta linha de questionamento e seguir o arco-íris.

2. Você diz que é galinha, eu acho que é ovo David Wolfe, ouvi dizer, é um homem de estatura e constituição medianas com quase setenta anos. Seus óculos chiques, cabelo grisalho e barba começando a crescer, mas definitivamente bem cuidada,

como manda a moda dos jovens, se sobressaem contrastando com seu bronzeado da região dos Hamptons¹. Quando eu o conheci em junho de 2008, meu assistente Snowden descreveu-o pra mim: ele estava usando um paletó esportivo bege com uma camisa clássica, e calça de linho também bege. Estas peças contavam com o complemento dos mocassins de pele de cobra, e o detalhe vermelhíssimo do bolso quadrado da jaqueta. Era fácil vê-lo, mas ele não estava assim tão exuberante o que foi bom quando subiu ao palco, pronto para falar aos maiores nomes em *design* de moda, incluindo fornecedores de fábricas, de atacado e de varejo.

Wolfe falou sobre a “*wearability*”, a tendência crescente da moda de roupas que sejam usáveis por mais tempo, e da atual “esquizofrenia do estilo” dentro da indústria. Elogiou os luxos da moda “*resort*,” apresentou colares do tamanho de boias salva-vidas e lamentou a morte de Yves Saint Laurent. Mas o mais importante, e que muitos foram lá pra ouvir, foram as suas previsões para o futuro, tais como sua afirmação de que o “branquinho básico” seria logo tão importante para o guarda-roupa feminino quanto o clássico “pretinho básico” de sempre. Ele repetiu essa apresentação de hora em hora, nas horas exatas, ao longo de vários dias, a cada vez para um grupo diferente de umas cem pessoas ou mais. Esses membros da indústria da moda, vestidos em roupas variadíssimas, desde cores conservadoras como *taupe* e outros tons de bege até sapatos de salto *stiletto* com estampa de zebra e meias azuis, ouviam avidamente as suas considerações sobre o que as pessoas usariam nas ruas não em um mês ou na próxima estação, mas dentro de um ano ou dois.

Ao sair da sede do Doneger Group, onde Wolfe fez sua apresentação, você se encontraria no chamado Garment District de Manhattan, uma área em Midtown West, que tem funcionado como um centro de design de moda e de produção desde o início do século XX. Contudo, para ver os frutos do trabalho dessas salas de palestra, o melhor seria ir passear no Soho, um bairro na parte mais

baixa do centro de N.Y., onde se pode encontrar as calçadas cobertas de fashionistas. Lá, pode-se encontrar, de repente, alguém de vinte e poucos anos usando um blazer claro da cor de uma Jolly Rancher² de maçã. Poucos passos depois, uma mulher de cinquenta e poucos anos, com a calça jeans enrolada até a altura do tornozelo, chama atenção pelos seus óculos escuros vermelhos e meias vermelhas para combinar. E os adolescentes, bem, você sabe como eles são. Há um que está refestelado em um banco do outro lado da rua, reajustando seu tapa-olho multicolorido.

Mesmo assim, nessa briga de cor e estilo, há padrões. Cores primárias ousadas parecem ser bastante populares, e você começa a notar muitas cores frias também: camisas verdes, blusas azul-petróleo, vestidos e saias *azure*³ e *cerulean*⁴. Os complementos dessas cores, como amarelo mostarda e *burnt siena*⁵, também aparecem. Estampas florais estão na moda, como também os vestidos soltos. A influência de estilos prévios é aparente nas *leggings* coloridas semelhantes às aquelas dos anos 80, mas não há bocas de sino dos anos 70 ou camisetas *baby look* dos anos 90. Nada disso, naturalmente, surpreenderia Wolfe, que construiu uma carreira prolífica fazendo as previsões do que vai ser a próxima moda que vai pegar.

Depois de trabalhar na indústria de previsões por quase 30 anos, Wolfe entrou para o Doneger Group em 1990, como diretor de criação. O Doneger Group é o maior e mais famoso grupo de empresas de previsão que servem à indústria da moda, à qual se dedica em todos os estágios de desenvolvimento, desde *design* e *merchandising* até varejo, com o objetivo de informar aos seus mais de 1.000 clientes sobre o que vai ser o melhor para conduzir seus negócios com sucesso. O conselho oferecido toma várias formas: paletas de cores que vão estar na moda nos próximos anos, “catálogos de beleza” cheios de previsões sobre tendências em cosméticos e palestras como a de Wolfe.

Serviços semelhantes são fornecidos nesse mesmo campo de cores pela Associação de Cores da América. Fundada em 1915, a associação se reúne duas vezes por ano para prever as 24 cores

que serão populares dois anos depois, nas categorias de moda para homens, mulheres e crianças, bem como *design* de interiores, que inclui móveis, eletrodomésticos, louças e eletrônicos. Essas previsões de cores são então compradas por um vasto número de clientes: membros da indústria da moda, que vão usá-los para criar coleções ou determinar o que vender; empresas de Wall Street que estão querendo renovar seus escritórios; agências de tecnologia que querem usar cores populares para seus *designs* de *websites*, e outras empresas simplesmente tentando incrementar suas apresentações de PowerPoint.

No verão em que o Snowden e eu conhecemos Wolfe nós fomos às reuniões de comitê para a moda feminina e masculina da *Color Association*. O escritório em Midtown Manhattan é branco do chão até o teto, com pedaços de tecidos drapeados em uma parede e estantes cheias de livros de arte na outra. O ponto focal da sala está pendurado na parede, em frente à mesa central. É um quadrado gigante contendo pequenos quadrados de todas as cores, que dão a impressão de ser um *close-up* de uma imagem digital, ou talvez de uma pintura de Chuck Close⁶. Na verdade, trata-se de uma representação do espectro de cores. A luz natural de várias janelas grandes se mistura com a fluorescência brilhante dos lustres, iluminando completamente o imponente espaço aberto. Os membros do comitê, que incluem representantes de empresas conhecidas e influentes como Cotton Incorporated, Saks Fifth Avenue e até o Doneger Group, reuniram-se ali para compartilhar suas previsões de cor para o outono e inverno de 2009-2010⁷.

Cada um fez uma apresentação de uma “amostra de cor”, com um cartaz mostrando fontes de inspiração, geralmente com imagens de obras de arte, estátuas, modelos, cerâmica, pinturas de natureza morta, ciclistas, flores, folhas e objetos sutis e atraentes. Uma amostra tinha uma foto de um homem com um cavanhaque beijando um dalmata na boca. Outra era cheia de círculos redondos de cores incomuns, como bolas de neve num mundo de conto de fadas. Além destas imagens, os membros compartilharam histórias ou citaram exemplos do que eles acreditavam ser os eventos e tendências

mostrando o sinal dos tempos, indicadores culturais que logo iriam colorir o mundo, literalmente. Sal Cesarani, diretor do S.J.C. Concepts, mencionou uma exposição com fantasias de super-heróis do Metropolitan Museum of Art que anunciaria uma nova era de cores saturadas, brilhantes, e estampas e padrões inspirados em histórias em quadrinhos. Sherri Donghia, que dirige o Donghia Furniture Group, falou com entusiasmo sobre o novo prédio Frank Gehry Building em Chelsea, Nova York, onde funciona a sede para a nova empresa de tecnologia de Internet de Barry Diller⁸. Segundo Nicolai Ouroussoff, do *New York Times*, a construção “é mais interessante quando vista de longe. Vislumbrada entre os envelhecidos prédios de tijolo, parece refletir o céu aberto em suas formas esculpidas, fazendo com que a superfície dê a impressão de estar se dissolvendo. Mas quando você a circunda pelo norte, suas formas se tornam mais simétricas e afiadas, evocando velas sobrepostas e plissados que lembram facas. Vistas do sul, as formas parecem mais pesadas. Esta constante mudança dá ao caráter externo do prédio uma beleza enigmática.” Donghia afirmou que esta construção ousada, que parece poder alterar-se com a posição e humor de quem a observa, estimularia o desejo para cores brilhantes e o foco em experiências individuais de percepção.

Eu não pude exatamente compreender como tais eventos localizados e construções poderiam influenciar as preferências de cor da pessoa comum. “*Color me confused*”⁹, eu sussurrei pra mim mesma. Nesse ponto o Michael Macko, vice-presidente de moda masculina da loja Saks, fez uma apresentação ao comitê sobre o tema “Eco-lução”, divulgando a ideia de que o movimento de conservação do meio ambiente iria estimular o interesse pelo uso de corantes naturais, materiais sustentáveis e tons da terra. Isso fez mais sentido para mim, embora a evidência para todas essas alegações não tenha sido avassaladora. Depois que cada membro fez sua apresentação, o comitê sintetizou as diversas previsões em um único e definitivo “cartão de cores”.

Além de consultarem-se entre si, os analistas da previsão perguntam a famosos *designers* de moda como Calvin Klein, Ralph

Lauren e Michael Kors sobre suas inspirações, e os desenhistas estão certamente muito interessados no que os analistas têm a dizer. Já que pode levar até dois anos para um *design* passar de simples conceito até o produto final nas lojas, uma espiada no futuro da moda pode aumentar as chances de sucesso para uma linha de roupas. Além disso, conversando com os analistas, *designers* são capazes de recolher informações sobre seus concorrentes, que estão provavelmente incorporando previsões de tendências e cores em seu trabalho. Dizem que Calvin Klein, por exemplo, compra as previsões para saber o que *não* fazer.

“Eu diria que não há nem um *designer* de sucesso no mundo que não compre informação sobre as tendências”, disse David Wolfe. “É parte da pesquisa e desenvolvimento se você for um *designer* de moda.”

Os varejistas também têm um claro interesse em descobrir quais estilos serão populares. No passado, eles faziam isso investigando o que os maiores desenhistas de moda lançavam nas passarelas de Paris, Milão, Londres e Nova York. Hoje, no entanto, semanas de moda são realizadas em todas as grandes cidades do mundo, e milhares de microetiquetas fazem a sua distribuição através da Internet e do boca a boca. Assim varejistas contam com previsões para consolidar e anunciar as tendências mais quentes, que saíram em grande parte da interação dos mesmos analistas com os *designers*. O resultado final desta coordenação é que as roupas à venda nas lojas vão ter vários detalhes em comum, porque mesmo que tenham sido criadas independentemente, todas foram desenhadas com base na mesma informação. Se escarlate estiver na moda e o seu favorito vermelho sinal-de-trânsito não estiver, você não vai encontrar o último, não importa o quanto procure, a não ser que vá vasculhar caixotes de roupas da estação passada.

As “previsões” estão chegando cada vez mais perto de se tornarem causas próprias. Se os *designers* acreditam que branco vai ser o novo preto e assim fazem só vestidos brancos, ou se as lojas apenas pedem os brancos, então isto é o que os consumidores vão comprar. Mesmo se você estiver tentando ir contra a corrente ou simplesmente não tiver interesse em roupas, suas escolhas ainda

vão ser influenciadas pelas tendências do momento. Isto é explicado perfeitamente pela editora cospe-fogo da revista de moda, interpretada por Meryl Streep, no filme *O Diabo Veste Prada*. Quando uma jovem assistente descarta moda como uma simples “coisa,” a editora está mais que pronta a repreendê-la: Isto... “coisa?” Oh, ok. Entendi. Você pensa que isto não tem nada a ver com você. Vá ao seu armário e pegue, oh, eu não sei, aquele suéter azul de alto relevo, por exemplo, porque você está tentando dizer ao mundo que se leva a sério demais para ligar para o que veste. Mas o que você não sabe é que aquele suéter não é só azul, não é turquesa, não é *lapis*¹⁰ é, na verdade, *cerulean*. Você está totalmente desligada do fato de que em 2002, Oscar de la Renta criou uma coleção de longos da cor *cerulean*. E então eu acho que foi Yves Saint Laurent, não foi, que criou jaquetas de estilo militar nesta cor?... E então *cerulean* rapidamente apareceu nas coleções de oito desenhistas diferentes. E foi se infiltrando através das lojas de departamento acabando em alguma trágica *Casual Corner*¹¹ onde você, sem dúvida, fisciou-o de uma cesta de alguma liquidação para acabar com o estoque. Entretanto, aquele azul representa milhões de dólares e inúmeros empregos, e assim é bastante cômico que você pense que fez uma escolha que a isenta da indústria da moda, quando está usando um suéter que foi selecionada para você pelas pessoas nesta sala. De uma pilha de coisas.

Podemos ir mais longe e dizer que Oscar de la Renta fez seus longos em *cerulean* porque os analistas de cores previram que a Estação do *Cerulean* estava chegando. O elaborado processo de produzir estilo, talvez não seja tanto uma conspiração quanto é uma versão muito chique do jogo-do-ovo-e-da-galinha: O que veio primeiro, o cliente ou o *designer*? Nós fazemos a moda ou a moda nos faz? Quanto mais pensamos nessa questão, mais a resposta escorrega por entre os nossos dedos.

Os diversos elementos da indústria da moda e seus auxiliares operam em grande parte pela filosofia do “você coça as minhas costas, eu coço as suas” para promover seus negócios. Varejistas

como Saks Fifty Avenue dão aos escritores da *Cosmopolitan*, *GQ* e outras revistas, as informações adiantadas sobre os estilos que vão aparecer em suas lojas, de modo que eles possam ser mostrados em matérias de revistas no momento exato em que chegarem às prateleiras. *Designers* fazem seus *shows* de moda e mandam convites exclusivos para fotógrafos e jornalistas de revistas como *Vogue*. A revista então divulga as últimas tendências, e os *designers* conseguem propaganda de graça. *Designers* também dão um jeito de ter seus produtos mostrados nos *shows* de televisão e no cinema (Você, também, pode ser a orgulhosa dona de um vestido da Carrie Bradshaw, ou de um relógio de pulso do James Bond!), e eles frequentemente doam suas últimas criações para atores, músicos e celebridades como Paris Hilton. Estas celebridades são fotografadas por *paparazzi* no tapete vermelho de *premières* e boates e quando suas fotos aparecem na capa de revistas e jornais, as roupas também aparecem. *Personal shoppers* e decoradores se encontram para drinques com pessoas da indústria da moda para determinar o que recomendar a seus clientes, e a lista continua. Se há uma coisa que aprendi nos meus encontros com pessoas do mundo da moda é que todos se conhecem, e com frequência estão todos jogando no mesmo time.

A meta é expor os consumidores aos produtos através de tantos tipos de mídia quanto possível, influenciando-os em múltiplos níveis, e tirando vantagem do “mero efeito de exposição”. Como foi demonstrado em 1960 pelo pesquisador Robert Zajonc, quanto mais nos mostram um objeto ou ideia, mais gostamos do que nos foi mostrado, contanto que tenhamos tido sentimentos positivos ou neutros no início. Em um estudo conduzido em 1968, Zajonc mostrou símbolos do alfabeto chinês de 1 a 25 vezes para pessoas que não liam chinês, pedindo que dissessem o que significavam. Ele descobriu que as pessoas a quem foram mostrados os símbolos com mais frequência faziam suposições positivas, como por exemplo, “felicidade” em vez de “cavalo” ou “doença.” Como ver um símbolo desconhecido muitas vezes não fornecia mais informação sobre seu significado do que vê-lo apenas uma vez, isto indicou que as atitudes das pessoas em relação ao símbolo melhoravam em

função de uma maior exposição a ele. O simples efeito de exposição explica muitos aspectos de nossas vidas, como, por exemplo, a dificuldade de encontrar alguém que possa preparar nossas coisas favoritas de infância como a nossa mãe fazia. Isso também funciona para a última tendência da moda, quando proeminentemente mostrada em lojas e catálogos, ou quando finalmente vista nas pessoas que conhecemos.

Além disso, quando uma tendência emerge, ela manda a mensagem de que está sendo cada vez mais aceita. Quando vemos as mercadorias de diversos varejistas independentes direcionarem-se simultaneamente para uma mesma tendência, passamos a achar que a demanda também mudou. Naturalmente, a mudança pode ser direcionada pela *previsão* de um deslocamento futuro na demanda, que poderia ou não se materializar, mas que ainda assim afeta nossas escolhas. Quanto mais exposto um produto, e quanto mais for sua aceitação social, mais as pessoas vão comprá-lo, o que, por sua vez, aumenta ainda mais sua exposição e aceitação. Através desse processo, as previsões de analistas e especialistas em moda são validadas, fazendo-os parecer videntes muito bem vestidos. “O que é sorrateiro aqui é a autoprofecia que se realiza”, admitiu David Wolfe, quando lhe perguntei sobre a linha divisória entre prever as tendências e influenciá-las. “Esta é a avenida mais complicada imaginável em termos de moda, no que se refere à manipulação e à apresentação da escolha. Falando honestamente: eu sou um manipulador.”

O que começou para mim como uma exploração da complexa relação entre língua, percepção de cor e escolha tornou-se um jogo de culpas estranho e um tanto sinistro. Teria eu descoberto um tipo de fraude, e se fiz isso, a culpa é de quem? Wolfe fez uma confissão, de certa forma, mas eu não estava pronta para entregá-lo por crimes contra o consumidor. Por um lado, ele e outros analistas de previsão estavam alegando conhecimento prévio das escolhas do consumidor e baseando essas alegações em premissas duvidosas, como a influência que achavam que todos têm de super-heróis que usam roupas colantes de *spandex*. Por outro lado, estavam facilitando as “escolhas” de tendências da moda e cores,

reduzindo o número de opções para pessoas como eu. Eles estavam tirando o problema do *cerulean versus* turquesa *versus lapis* das minhas mãos e isso estava bom pra mim.

Lembra-se da reunião da qual participei na Associação de Cores? As previsões finais foram destiladas em um simples “cartão de cores” com quatro categorias. Cartões de cores apresentam um número de “histórias” que criam a narrativa a partir de um conjunto de cores. Na previsão de cores para mulheres no Outono/Inverno de 2009-2010 a história *Muse* incluía cores chamadas *Erato* (roxo), *Calliope* (alaranjado) e *Clio* (*teal*¹²), enquanto *Avant Garden* incluía *Eden* (turquesa), *Crocodilo* (marrom) e *Verbena* (verde). Os nomes serviam menos como maneiras de descrever as propriedades das cores do que como conotações do que os analistas queriam comunicar aos *designers*. Por exemplo, a analista Margaret Walch explicou assim o nome de um tom de verde, “Agora, a respeito da cor que nós chamaremos de *Clover*¹³, quais seriam alguns nomes alternativos que poderíamos usar que seriam igualmente precisos, mas talvez não comuniquem algo diretamente para a psique das pessoas no momento? Eu poderia chamá-la de *Esmeralda* ou *Verde Irlandês*.” Os nomes e as histórias são parte da maneira de embalar a cor, e da mesma forma que eu notei durante a experiência com o esmalte de unhas, essa embalagem foi muito importante para aqueles que viram o produto. Seria fácil pensar que isso é coisa tola e deixar pra lá, e até dizer que na terra dos que veem, a mulher cega é rainha. Mas eu tenho razões para acreditar que há ocasiões em que eu possa ser tão propensa à manipulação quanto qualquer um.

3. Há uma diferença No programa *Penn & Teller: Mentira!*¹⁴, da televisão por assinatura, os dois mágicos/artistas resolveram ironizar a indústria da água engarrafada. Depois de ver a evidência nas (faltas de) diferenças de qualidade entre a água engarrafada e água de torneira¹⁵, eles consideraram a questão do gosto. As empresas de água engarrafada anunciam seus produtos como sendo não só melhores, mas também mais

saborosos que a água de torneira, mas quando Penn e Teller fizeram um teste cego nas ruas de Nova York, descobriram que 75% das pessoas preferiam o gosto da água de torneira ao da água mineral Evian.

Na segunda fase de sua investigação, eles foram para dentro de um restaurante chique. Contrataram um ator para ser o “servidor de água” cujo trabalho era apresentar aos fregueses distraídos um menu com capa de couro com a lista das águas de garrafa com nomes como *Mount Fuji* e *L'eau du Robinet*, que custaram até US\$7 a garrafa. Ele descreveu os benefícios de várias marcas – enfatizando, por exemplo, que aquela era “um diurético natural e antitoxina” – e fez recomendações. Se os fregueses decidissem comprar qualquer uma das águas, ele servia a água nos copos e depois colocava a garrafa dentro de um balde de gelo perto da mesa. Ele também solicitava suas opiniões sobre o gosto, e os clientes concordavam que as águas eram claramente superiores à água de torneira, descrevendo-as como mais “nítidas” e “suaves.” Você já deve ter entendido essa artimanha: toda água é “um diurético natural e antitoxina”, e *L'eau du Robinet* é como se diz “água de torneira” em francês. Na verdade, em vez de terem sido engarrafadas em locais exóticos pelo mundo afora, todas as águas que foram ostensivamente comercializadas como de alto nível tinham um ponto em comum, e uma origem bem mais humilde: uma torneira ao ar livre, atrás do restaurante. O servidor de água executou a ação duvidosa por si mesmo, com a ajuda de uma mangueira e alguns funis, tagarelando para efeito dramático antes de sair para descrever as muitas propriedades exclusivas das águas de garrafa a seus clientes.

Penn e Teller podem ter se preocupado mais com o valor da diversão do que com o rigor científico, mas estudos controlados descobriram os mesmos resultados. Em um deles, pesquisadores de Caltech e Stanford pediram aos bebedores de vinho pouco experientes para experimentar e dar o seu parecer sobre cinco vinhos diferentes, com preços entre US\$5 e US\$90 por garrafa. No

teste cego, eles provaram todos os tipos de vinho aleatoriamente, mas quando lhes foram mostrados os preços, eles preferiram os mais caros. O que os voluntários não sabiam é que estavam bebendo o mesmo vinho, só que com etiquetas com preços diferentes – e dando a nota de melhor sabor quando o preço mais alto estava visível.

Tudo, desde a cor do logo de um produto – ou do produto em si – até a forma de sua embalagem, podem mudar a preferência das pessoas de modos não captados em testes cegos de sabor. Por que seria este o caso? Será que nós não sabemos do que gostamos? Bem, como vimos no capítulo 3, nossas escolhas são baseadas tanto nas identidades que expressam quanto no que podem representar. Quando dizemos que preferimos *L'eau du Robinet* ou o vinho mais caro, seria como no caso da roupa nova do imperador – não queremos parecer a nós mesmos ou a outros como donos de um paladar pouco sofisticado, ou que prefere uma garrafa de vinho barato do que um caro. Mas será que isso poderia afetar nossas escolhas em um nível mais profundo? Aqueles entre nós que não são especialistas em degustação, ou seja, a maioria, precisam basear-se em informação externa para poder escolher bem. E como veremos, alguns tipos de informação são mais informativos que outros.

Digamos que você prefira água de garrafa por acreditar que seja mais limpa do que a da torneira. Você não está sozinho: Quase metade dos que bebem água de garrafa compram o produto, parcialmente ou simplesmente, por causa de preocupações com a segurança da água que vem pela torneira. Eles são motivados não pelos porta-vozes de jaleco branco que recitam estatísticas sobre a superioridade da água engarrafada, mas pelas imagens como a que está impressa na garrafa de água mineral *Crystal Geyser Natural Alpine Spring Water*, que tenho aqui na minha mesa. Um lado mostra as intactas montanhas Ossipee – a fonte da água – enquanto o outro lado proclama: “Sempre engarrafada na fonte para garantir qualidade, gosto e frescor. Há uma diferença.” Quase todo rótulo de garrafa de água se gaba de que o produto é “puro,” “fresco,” e/ou “natural,” o que é visualmente ilustrado, naturalmente,

com imagens de montanhas, nascentes, geleiras e outras fontes cristalinas escondidas em lugares ermos. A implicação é que qualquer água não embalada em tal garrafa seja provavelmente impura e antinatural, talvez de forma perigosa. Esta estratégia de propaganda parece simplista, mas tem tido enorme sucesso. Em 1987, os americanos beberam, em média, 5,7 galões (21,66 litros) de água engarrafada por ano; 20 anos depois, esse número se quintuplicou para 27,6 galões (105 litros), o que é mais alto que o consumo de leite ou cerveja.

Uma averiguação mais próxima revela que a mágica da água engarrafada se deve principalmente a truques e enganações. Nada na garrafa de *Crystal Geyser* na verdade anuncia que a água seja de alta qualidade, ou que tenha gosto melhor, ou que seja mais fresca do que a que costuma sair da torneira da sua cozinha, ou das garrafas dos competidores. Talvez haja “uma diferença”, mas o que seria e em comparação com o quê? O termo legal para esta tática é “*puffery*”¹⁶, que a Comissão Federal de Comércio (FTC¹⁷) define como certas alegações subjetivas que “os clientes comuns não levam a sério”. *Puffery* inclui a hipérbole do coelhinho da *Energizer* bem como termos e frases tais como “melhor”, “revolucionário”, “sofisticado”, “*gourmet*”, “você vai adorar”, “anos mais jovem” e uma legião de outros chavões que soam atraentes, mas que significam muito pouco. No entanto, é claro que as pessoas levam a sério esse exagero, pelo menos o suficiente para incentivar os comerciantes a continuar a usá-los quando veem como aumentam as vendas.

Fregueses de água de garrafa certamente devem ter se impressionado com a tal *puffery*; eles pagam 1.000 vezes mais por um galão engarrafado desse “elixir” do que pela água que lhes chega pela torneira. Acontece, porém, que um quarto das marcas de água engarrafada são água de torneira, elaborada a partir das mesmas fontes municipais de água que abastecem casas e mananciais públicos. No que se refere às outras, seus rótulos são tecnicamente corretos, mas os produtos frequentemente não conseguem chegar ao que prometem. Poland Spring, por exemplo, extrai sua água de poços escavados pelo homem, incluindo um

debaixo de um estacionamento e outro espremido entre um lixão e um antigo aterro ilegal de esgoto. Embora ambos sejam “fontes” por definição – água subterrânea que, eventualmente, teria que vir à superfície por conta própria – elas com certeza não são encontradas nos locais idílicos que vêm à mente pelos rótulos das garrafas. De fato, padrões de qualidade federais para água de torneira são muito mais rigorosos e checados com maior rigidez do que os padrões para as águas de garrafa, por isso é possível que qualquer garrafa de água seja “diferente” de uma forma errada (embora tanto a de torneira quanto a de garrafa sejam perfeitamente seguras na vasta maioria de casos).

Gostamos de achar que o mercado livre funciona de uma forma que nos protege dos produtos inferiores e desnecessários. Afinal, se marcas individuais estão todas competindo umas com as outras, então parece lógico que para ter sucesso elas devam desenvolver produtos superiores, dos quais as pessoas precisam. E não seria a propaganda falsa ou exagerada de uma marca imediatamente refutada por uma concorrente? Não quando ser conivente com o “inimigo” dá mais lucro do que desmascarar o produto que você também vende. (Não vimos esse negócio de coçar as costas mutuamente antes?) Marcas diferentes podem até cooperar ativamente entre si quando pertencem a megacorporações, como é frequentemente o caso.

Apesar de todo o barulho sobre a diferenciação entre elas, sabe-se que San Pellegrino e Perrier são ambas de propriedade da Nestlé, juntamente com 28 outras marcas de água engarrafada. Como resultado, não se verá o mesmo nível de concorrência e de publicidade entre elas como se vê entre a Coca-Cola e a Pepsi. E já que as duas marcas mais vendidas de água engarrafada nos EUA são da Pepsi (Aquafina) e da Coca (Dasani), vai ser igualmente difícil vê-las anunciando agressivamente seus benefícios para a saúde em relação aos refrigerantes, uma das poucas coisas que poderiam alegar legitimamente. Este fenômeno não está, de forma alguma, limitado à água engarrafada; Philip Morris e R.J. Reynolds, as mesmas subsidiárias do grupo Altria e Reynolds American, respectivamente, controlam cerca de 80% do mercado de cigarros

dos Estados Unidos. Elas têm 47 marcas entre si, incluindo Camel, Basic, Kool, Chesterfield, Parliament, Winston, Salem, Virginia Slims, e, naturalmente, Marlboro. A maioria dos cereais no supermercado é produzida pela Kellogg ou pela General Mills, e a maioria dos produtos de beleza vêm diretamente, como se pode verificar, da L'Oréal ou da Estée Lauder.

Em quase todo o cenário comercial, os produtores estão se misturando, sendo adquiridos, ou vendendo suas marcas. O resultado é que essas poucas megacorporações decidem exatamente quantas variedades suas marcas vão oferecer muito antes que cheguem às prateleiras, e não é do interesse delas criar uma variedade verdadeira. Em vez disso, a intenção é maximizar as diferenças em imagem, gerando assim a *ilusão* de variedade, e atraindo a maior diversidade de consumidores, pelo menor custo para si mesmas.

Uma garrafa de Crystal Geyser de US\$1,30 contém água que vem da mesma fonte que a garrafa de US\$1 da marca orgânica Whole Foods 365, e na verdade, muitas marcas de lojas no supermercado só podem ser diferenciadas pelo rótulo. Medicamentos genéricos, que o FDA¹⁸ exige que tenham efeitos idênticos aos de marcas conhecidas, são mais baratos mesmo quando são feitos pela mesma empresa, caso em que são conhecidos como “genéricos autorizados”. Por exemplo, a droga anticolésterol Sinvastatina é vendida como Zocor pela Merck, mas as pílulas genéricas também são feitas pelos laboratórios Merck, podem ter o logo Merck e são vendidas na forma genérica através da marca Dr. Reddy's Laboratories.

Mesmo quando os produtos vendidos não são idênticos, eles ainda podem ser mais semelhantes do que poderíamos esperar. As marcas Lancôme e Maybelline pertencem à L'Oréal, apesar de terem imagens muito diferentes e tentarem alcançar consumidores diferentes. Suas bases de maquiagem são feitas nas mesmas fábricas, são quase idênticas em sua composição e segundo Paula Begoun, “a policial dos cosméticos,” não têm nenhuma diferença detectável em desempenho. Quando você compra a maquiagem

Magique Matte Soft-Matte Perfecting Mousse da Lancôme a US\$37 em vez de Maybelline New York's Dream Matte Mousse Foundation a US\$8,99, você está pagando por algo que não é a qualidade.

As empresas conseguem fazer isso porque controlam não apenas um produto específico, mas também seus concorrentes ostensivos, o que faz com que seja muito difícil pra nós determinar quais diferenças são reais e quais são mesmo de fabricação. A nossa tendência é achar que os produtos mais caros são de melhor qualidade; se um produto barato fosse tão efetivo quanto um caro, seus fabricantes não perderiam a chance de anunciar este fato, não é? Mas se ambas as marcas são feitas pela mesma empresa, é muito mais lucrativo vender o mesmo produto com duas marcas diferentes a preços diferentes, enrolando aqueles que têm carteiras mais recheadas para que paguem mais.

O resultado cumulativo dessa tática é que, apesar de que possamos nos sentir rodeados de variedade, na verdade temos muito menos opções diferentes em termos qualitativos do que imaginamos. Isto faz com que o ato de escolher se torne um processo carregado, porque gastamos muita energia tentando discernir, através de uma infinidade de opções, sem ter uma boa razão para isso, e acabamos tendo que nos perguntar se não estamos sendo enganados. Quando nos voltamos para a Internet, procuramos as notícias ou informações, que talvez possam nos ajudar a passar por cima da publicidade exagerada, para então, tomar decisões significativas. Mas mesmo as fontes menos tendenciosas não conseguem prometer que a descoberta de algo novo amanhã não vá reverter as recomendações de que temos hoje e, por vezes, quanto mais procuramos nos informar, mais confusos nos tornamos. Com a cabeça girando, podemos nos entregar e dizer: "Não estou nem aí se essas forças estiverem manipulando as minhas escolhas. Estou com sede, e apenas quero beber água, e Crystal Geyser vai me servir bem. Parece tão pura e refrescante". Ninguém quer ficar agonizando a cada pequena decisão, e ninguém deveria ter que fazê-lo, mas se escolher for questão de liberdade e de exercitar controle, será que estamos nos traindo quando fingimos que fazemos escolhas significativas como consumidores?

4. A pílula vermelha O relógio desperta e você acorda, ainda cansado por ter dormido tarde. Tateia procurando a garrafa de água no seu criado mudo, e depois de um gole, focaliza seus olhos embaçados, lendo o rótulo: “natural... fresca... ecologicamente responsável”. Ah, você já está se sentindo melhor, embora sinta que precisa de cafeína. Como o café acabou e você não quer esperar até que tenha que sair para o trabalho, você se arrasta até cozinha e pega uma lata de Coca na geladeira. O que diria a sua mãe se ela pudesse vê-lo agora! Você bebe depressa, lambe os beiços e vai ao banheiro escovar os dentes. O tubo de pasta está no final, quase seco de tão vazio. Lembre-se de comprar um Colgate quando for ao supermercado à noite. Na verdade, você deveria fazer uma lista de compras agora. Você tem uns dois minutos. Então, você pega o bloco perto do telefone, uma caneta e se joga no sofá verde da sala.

Nesse minuto toca a campainha. Hein? Você olha para o relógio, e é definitivamente cedo demais para qualquer pessoa bater à sua porta. Talvez você deva ignorar o que acontece. Você volta pra sua lista, mas toca de novo. Você passa a mão no cabelo, ajusta o pijama e caminha para a porta. Olhando pelo buraco, você vê um homem vestido de preto da cabeça aos pés. Ele se move pra frente e ajeita seus óculos um pouquinho. Você não sabe por que, mas sente que ele tem alguma coisa importante a lhe dizer. Se abrir a porta sua vida vai mudar, e não no estilo da *Publishers Clearing House*.¹⁹ Você respira fundo e o deixa entrar.

“Eu não sei se você está pronto pra ver o que eu tenho para lhe mostrar, mas infelizmente nós não temos tempo,” ele diz.

“Você quer beber algo?” você diz. “Coca, talvez?”

Ele faz uma careta. “Estou aqui para liberar a sua mente.”

“Hein, obrigado?” Talvez você não devesse ter aberto a porta. E mesmo assim você presta atenção enquanto ele continua.

“Tudo isso,” ele diz, “é uma prisão para a sua cabeça, um mundo de sonhos construído para nos manter sob controle. Você quer

saber o que é real?” Ele coloca a mão num de seus bolsos, tira-a e abre as duas mãos na sua frente, com uma pílula em cada palma. “Você toma a pílula azul, a história termina, você acorda e acredita no que quiser acreditar. Você toma a pílula vermelha e fica no País das Maravilhas, e eu lhe mostro o quão profunda é a toca do coelho. Lembre-se, tudo que eu estou oferecendo é a verdade, nada mais.”

A água e a Coca não estão fazendo bem ao seu estômago. Como é que entrou nessa? Você deveria saber como é. Deveria saber como se comportar a essa altura, então por que está pronto para pegar a pílula vermelha? Você coloca a pílula na boca e as luzes ficam mais fracas, e logo fica tudo escuro. Por um momento, você submerge e não sabe onde está. E aí, acorda.

O cenário acima é adaptado livremente do filme *Matrix* de 1999, que nos mostra um mundo em que a raça humana foi escravizada por máquinas de inteligência artificial. Enquanto fazemos avanços tecnológicos em velocidade vertiginosa, às vezes temos que nos perguntar se *Matrix* é profético ao invés de especulativo.

“Isto vai realmente acontecer um dia se nós não formos cuidadosos”, dizem algumas vozes.

“Não seja ridículo. Isso é coisa de ficção científica”, dizem outras.

“Tolos!”, diz uma minoria vocal. “Já aconteceu. Você acha que estamos em controle de nossas vidas? Não estamos. Há forças à nossa volta afetando-nos a cada movimento e mudando a própria estrutura da realidade.”

É possível que você se veja tanto no primeiro quanto no segundo grupo, ou talvez mudando de um lado para o outro. Mas considere por um momento a perspectiva do mistério do homem que lhe ofereceu as pílulas, e que claramente pertence ao pequeno terceiro grupo. Ele pode ser paranoico, mas isso não significa que aquelas forças não estão atrás dele – e de nós. Os grandes mecanismos que regem as nossas escolhas, frequentemente sem o nosso conhecimento, podem nos fazer sentir menos humanos. Em *Matrix*, humanos retêm seus corpos de carne, mas aqueles corpos são meros geradores de energia para o império das máquinas AI.

Conectados à Matrix, eles são parte de um programa que constrói uma vida aparentemente normal para eles, enquanto ao mesmo tempo estão sendo sugados para o benefício de seus senhores mecânicos do mau. Assim, eles não passam de máquinas. O termo “robot,” que vem do tcheco *robota*, e significa “trabalho forçado,” que poderia muito bem se aplicar.

Também podemos nos sentir robóticos se pensarmos a nosso respeito como sujeitos à programação e ao controle, pelas forças nefastas da indústria capitalista. Escolha? Ah! A única escolha real que temos é decidir que pílula tomar. Seria a vermelha? Será que gritamos ‘mentira’? Devemos culpar os marqueteiros que tentam tirar vantagem de nossos preconceitos, para criar diferenças que mal existem? Ou será que deveríamos escolher a pílula azul, porque, se *parece* real para os sentidos, como pode não ser real?

Se nosso cérebro processar uma rosa por qualquer outro nome tal como menos doce, a cor rosa por qualquer outro nome tal como menos vibrante, Coca-Cola numa lata diferente como “menos Coca-Cola”, as diferenças se tornam reais para nós? Devemos viajar ao País das Maravilhas ou ficar onde estamos?

5. Seu cérebro quando você toma Coca-Cola Uma mulher está deitada dentro de uma máquina gigante, tão escura e apertada quanto um caixão. Seus ouvidos são agredidos por altos ruídos clicando e que reverberam dentro desta câmara. Sua cabeça é mantida imóvel por uma gaiola bem equipada, uma literal prisão para sua mente. Ela é alimentada através de um tubo que fornece doses precisas de uma simples solução de carboidratos. Seus olhos se movem, assistindo imagens que cintilam numa tela em frente ao seu rosto. Estranhos dispositivos nas paredes refletem ondas através do ar que penetra em seu cérebro, permitindo que computadores espiem seus pensamentos. Como foi que o mundo finalmente chegou a isso? Deveríamos ter ouvido os loucos das teorias conspiratórias e os panfleteiros do fim do mundo?

Na verdade, isso faz parte de uma série de estudos inócuos conduzidos em Houston durante o ano de 2004, um tipo diferente de teste cego. O primeiro passo foi bastante simples: os participantes receberam goles de Coca-cola ou Pepsi esguichados diretamente em suas bocas sem saber qual era qual, e então lhes foi perguntado qual dos dois preferiam. Cerca de metade preferiu Coca-Cola e a outra metade preferiu Pepsi. Cerca de metade deles também informou comprar Coca-Cola diariamente, e a outra metade informou comprar Pepsi. O interessante é que as pessoas demonstraram tanto a probabilidade de comprar Coca-Cola, mas preferir a Pepsi sem rótulo (ou vice-versa), quanto de ter a mesma decisão para suas preferências declaradas. Esta descoberta foi tão surpreendente para os pesquisadores que eles refizeram o teste diversas vezes com outras pessoas para ter certeza de que a primeira vez não tinha sido apenas um acaso.

Se as pessoas estivessem realmente escolhendo que refrigerante comprar com base em suas preferências de gosto, elas não estariam fazendo o melhor. Tirar a sorte com uma moedinha e se tornar um freguês da Coca-Cola se saísse a cara ou um freguês da Pepsi se saísse coroa traria o mesmo resultado. O que está acontecendo aqui? Na próxima etapa, que sinistramente se assemelha a um processo de lavagem cerebral, como descrito acima, os que se autodescrevem como fãs de Coca-Cola ou Pepsi foram submetidos a um teste de ressonância magnética funcional (fMRI), que mede atividades mentais por meio de campos magnéticos de alta potência, para controlar o fluxo de sangue no cérebro. Descobriu-se que uma parte do cérebro chamada córtex pré-frontal ventromedial, (que está associada à avaliação de recompensas básicas como gostos agradáveis), registrou mais atividades quando os participantes experimentaram o refrigerante cujo sabor eles depois determinaram como seu preferido. Neste caso, eles estavam avaliando cada coquetel de cafeína, açúcar e aromatizantes de uma maneira puramente sensorial.

Naturalmente, quando bebemos Coca-Cola e Pepsi em nossas vidas, raramente estamos fazendo testes cegos de degustação. Em uma pesquisa posterior, as pessoas outra vez provaram os

refrigerantes enquanto monitorados por uma máquina de fMRI. Elas foram informadas de que a Coca-Cola poderia ou não estar em cada prova, embora sempre antes tivesse estado. Metade dos goles de refrigerantes foi precedida pela apresentação de uma fotografia de uma lata de Coca-Cola, enquanto os goles restantes foram precedidos de uma luz colorida, mas isto não era para indicar qualquer coisa sobre o que o participante estava bebendo. Os resultados mostraram que 75% das pessoas preferiram o gosto precedido da imagem da Coca-Cola ao invés da luz, mesmo tendo estado por todo o tempo bebendo nada além de Coca. A presença da imagem da Coca-Cola levou ao aumento de atividades cerebrais em outras regiões, o hipocampo e o córtex pré-frontal dorsolateral, ambos normalmente ativos quando as pessoas se lembram de experiências emocionais anteriores. Em outras palavras, as pessoas agora estavam “sentindo o gosto da marca”. No que diz respeito aos seus cérebros, as provas associadas à Coca-Cola realmente tiveram gosto melhor do que as associadas à luz. Mensagens das papilas gustativas tiveram menos importância quando as pessoas viram aquela lata vermelha que conheciam tão bem. Quando essa experiência foi repetida com provas de Pepsi e a logo da Pepsi, ela não produziu um efeito semelhante, sugerindo que nós não temos a mesma sensação de conexão com a Pepsi que temos com a Coca-Cola. Por que seria esse o caso?

Anos atrás, em uma viagem de avião, acho que de repente encontrei a resposta para essa questão. Durante o serviço de bebidas do voo, o passageiro sentado ao meu lado ficou agitado quando a aeromoça disse que serviam apenas produtos Pepsi. “Nós não servimos Coca-Cola, senhor”, disse ela. “Gostaria de uma Pepsi?” Ele disse que com certeza não gostaria! Perguntei ao homem se ele realmente poderia diferenciar o gosto das bebidas, e em caso afirmativo, por que ele preferia Coca-Cola a Pepsi? “Eu não tenho certeza se poderia”, ele disse. “Coca-Cola sempre me pareceu certo. Quero dizer, a Coca-Cola é como o Natal. O que seria a vida sem o Natal?”.

Mas por que seria a Coca-Cola, não a Pepsi, como o Natal? A Coca-Cola lista seus ingredientes²⁰ como água gaseificada, xarope de milho com elevado teor de frutose, cor caramelo, ácido fosfórico, cafeína e sabores naturais. O mesmo acontece com a Pepsi, e seus “sabores naturais” são praticamente idênticos no gosto. As duas marcas têm algumas diferenças entre si, como o fato de que a Pepsi é um pouco mais doce e a Coca-Cola ainda dá sabor às suas bebidas com as folhas de sua xará coca (uma vez que a cocaína em si foi eliminada, é claro), mas essas diferenças têm demonstrado, por testes cegos padronizados, serem insignificantes. Será que preferimos a Coca-Cola simplesmente porque nossos cérebros são viciados em seu logotipo?

Desde sua invenção em 1885, a Coca-Cola tem se incorporado, através do uso agressivo e muitas vezes engenhoso de publicidade, nas mentes dos consumidores e na cultura dos Estados Unidos. Coca-Cola foi uma das primeiras empresas a perceber que a imagem era ainda mais importante do que o produto. Ao longo do século passado, a empresa gastou bilhões de dólares colocando sua marca onipresente, aquele famosa lata colorida de um tom específico de vermelho, em comerciais de televisão, anúncios em revistas e, especialmente, nos filmes de Hollywood. Uma placa da Coca-Cola tem ocupado o espaço inferior do endereço Times Square, 2, em Manhattan, desde 1932. A empresa enviou 248 “observadores técnicos” ao exterior durante a Segunda Guerra Mundial para ajudar a engarrafar Coca-Cola atrás das linhas de frente. Norman Rockwell²¹ foi contratado para desenhar figuras de meninos, fazendeiros típicos americanos, bebendo Coca-Cola em suas piscinas naturais. Você se lembra do comercial da Coca-Cola em que jovens de todo o mundo ficavam no topo de uma colina e cantavam uma canção que incluía a frase: “Eu gostaria de comprar uma Coca-Cola para o mundo?”. Essa música se tornou um sucesso absoluto. As pessoas estavam pagando para ouvir um anúncio! Claramente, a Coca-Cola é muito mais do que apenas uma bebida.

De fato, seja lá o que for que esteja ainda associado a essa marca, Coca-Cola é o Natal. Quando você pensa no Papai Noel, o que imagina? É provável que veja um homem gordo, alegre, vestindo um terno vermelho brilhante e um gorro, botas pretas e um cinto, e um sorriso generoso no rosto rosado. Esta imagem do Papai Noel foi criada pelo ilustrador suíço Haddon Sundblom, que foi contratado pela empresa para desenhar anúncios com São Nicolau entregando Coca-Colas para as crianças sedentas do mundo. “Antes das ilustrações de Sundblom, o santo associado com o Natal tinha sido ilustrado de formas variadas vestido de azul, amarelo, verde ou vermelho”, escreveu Mark Pendergrast no livro *Por Deus, Pátria e Coca-Cola*. “Na arte europeia, ele era geralmente alto e magro, ao passo que Clement Moore o tinha descrito como um duende em *Uma Visita de São Nicolau*²². Após os anúncios de refrigerantes, Papai Noel seria para sempre um homem grande, gordo e incansavelmente feliz, com cinto largo e botas pretas atraentes. Você já notou alguma vez que a roupa do Papai Noel é da cor exata do rótulo de Coca-Cola? Isso não é coincidência: A empresa da Coca-Cola tem uma patente na cor. O Papai Noel é claramente um homem da Coca-Cola.

E tem mais. Minha própria experiência me diz que Coca-Cola é também liberdade. Lembra-se da minha viagem a Berlim? No meio das comemorações que se seguiram à queda do muro em Novembro de 1989, latas de Coca-Cola foram distribuídas gratuitamente. Mas foi só quando eu estava estudando o *marketing* das campanhas da Coca-Cola ao longo dos anos que me lembrei das Cocas de graça. Isso mesmo, eu tomei uma Coca na data que foi considerada o dia do triunfo da liberdade. Lembro-me agora que quando orgulhosamente segurei um pedaço colorido do muro, que eu mesma tinha arrancado, na minha mão esquerda, eu estava também segurando uma Coca na mão direita. Talvez minha própria preferência por Coca tenha se solidificado naquele momento, associada à liberdade e outros ideais americanos.

Na inauguração da nova placa da Coca-Cola na Times Square, em 2004, Michael Bloomberg, prefeito de Nova York, disse em uma

transmissão em rede nacional: “Este *outdoor* realmente representa os Estados Unidos tanto quanto qualquer coisa. A Coca-Cola tem sido uma grande parceira de Nova York e para os Estados Unidos. Ela realmente representa tudo o que há de bom”. A consequência de se estar constantemente exposto a essas mensagens é que quando vemos o logotipo em uma lata de Coca-Cola nos sentimos bem, e essas emoções positivas aumentam o sabor do refrigerante. Coca-Cola não tem somente gosto de açúcar e sabores naturais; tem gosto de liberdade.

6. O enorme gorila na sala

O amante da liberdade (e bebedor de Coca-Cola) que existe em você pode estar pensando que deve haver algo que possa fazer para neutralizar todo o dinheiro e energia gastos nos bastidores para antecipar ou dirigir todos os seus movimentos. Com certeza, você vai começar a prestar mais atenção. Sim, pode acontecer de você, de repente, ficar com um olhar arregalado e enlouquecido, mas isso é um preço que está disposto a pagar para “libertar sua mente”. Gostaria de ser solidária, então me deixe alertá-lo para as possíveis armadilhas dessa estratégia.

No estudo psicológico da atenção, há um pequeno e famoso videoclipe no qual se vê três estudantes vestidos de branco e três vestidos de preto e cada equipe passa uma bola de basquete pra lá e pra cá enquanto os membros mudam constantemente de posição. A meta para os telespectadores é contar quantas vezes o time branco passa a bola de um membro para outro. Se você quiser participar também, o que eu recomendo, pode ser visto no vídeo *online* em <http://www.theinvisiblegorilla.com/videos.html>.

Há uma série de atividades no vídeo, então, se você quiser que a sua contagem seja exata, vai precisar prestar muita atenção na equipe branca por toda a duração. Quando você estiver pronto, continue a ler.

O time branco fez 15 passes. Parabéns se você acertou ou chegou perto! Por falar nisso, você percebeu algo um pouco estranho no vídeo? Talvez você deva voltar e vê-lo novamente, desta vez sem focar no time branco. Leia quando estiver pronto.

Mais ou menos na metade do vídeo, um homem com uma roupa de gorila passeia calmamente da direita para o centro da cena, vira-se então diretamente para a câmera e bate brevemente em seu peito antes de continuar andando devagar para a esquerda. Se você não está olhando com qualquer objetivo específico em mente, essa surpresa súbita é difícil de perder. No entanto, se você está prestando atenção na equipe branca e, deliberadamente, bloqueando os movimentos do time preto, o gorila preto parece desaparecer.

O objetivo desse exercício é mostrar que a extensão de nossa atenção consciente muitas vezes é muito mais restrita do que imaginamos, e por isso damos prioridade a focar em tudo o que seja relevante para a tarefa que precisamos realizar. Se você está lendo este livro em uma sala com um relógio, provavelmente não havia pensado no tic-tac até eu mencioná-lo (Desculpe-me). Por outro lado, já lhe aconteceu de estar sentado nessa mesma sala e de repente perceber que estava quieta... muito quieta? Em seguida, parece que você acorda: O relógio parou de fazer barulho há algum tempo atrás. Como é que notamos a ausência de som, mas não a sua presença?

Vimos no capítulo anterior que nossas mentes funcionam em dois níveis simultaneamente: uma consciente e reflexiva, a outra inconsciente e automática. É fácil para nossos sistemas reflexivos tornarem-se sobrecarregados com informações, mas o sistema automático, sendo mais simples, tem uma largura de banda muito maior. Como resultado, podemos subconscientemente registrar informações sem tomar consciência disso. Ao assistir o vídeo dos passes e perder a participação especial de King Kong Jr., não é que não o vemos, mas não percebemos que já o vimos. Em tais situações, o sistema automático observa as informações perdidas, e

espontaneamente interpreta e age da única maneira que pode: enviando sentimentos ou palpites para o sistema reflexivo. Podemos ter lacunas do tamanho de gorilas em nossa consciência do mundo, mas ainda temos nossas escolhas fortemente influenciadas pelo que reside nessas lacunas.

John Bargh, um psicólogo social da Universidade de Yale, passou sua carreira estudando as maneiras pelas quais muitos de nossos julgamentos, opiniões, atitudes, comportamentos, impressões e emoções se formam sem estarmos conscientes deles. Em um de seus mais perspicazes estudos, 30 estudantes da Universidade de Nova York receberam cada um, cinco conjuntos de palavras misturadas aleatoriamente, como por exemplo, “ele, isto, esconde, encontra, instantaneamente”, para que construíssem uma sentença gramaticalmente correta usando quatro delas. Em uma versão da tarefa, cada conjunto continha palavras relativas a descrições ou estereótipos dos idosos, tais como preocupado, velho, grisalho, sentimental, sábio, aposentado, rugas e até mesmo bingo e Flórida. Tomou-se cuidado para excluir quaisquer referências a lentidão, por razões que em breve se tornarão claras. A outra versão utilizou conjuntos de palavras livres de qualquer associação especial com a idade avançada, tais como sede, limpo e privado.

Depois que os participantes terminaram a tarefa de criação de frases que, segundo lhes foi informado, tinha o objetivo de testar sua proficiência linguística, o experimentador agradeceu-lhes pelo seu envolvimento e dirigiu-os ao corredor que levava ao elevador. Enquanto caminhavam da porta do laboratório até o elevador, os participantes foram secretamente observados por um segundo experimentador, que mediu o tempo que levaram para alcançar um pedaço de fita localizada cerca de dez metros adiante. Os investigadores descobriram que, em média, aqueles que tinham

construído frases usando palavras relacionadas a idosos levaram cerca de 15% mais tempo para chegar ao elevador do que os que tinham visto o outro conjunto de palavras, apesar de nenhuma delas terem sido relacionadas à velocidade.

Estes resultados são interessantes por duas razões. Primeiro, eles mostram que o sistema automático é sintonizado e capaz de realizar atividade mental complexa. As mentes dos participantes registraram o padrão nas palavras relacionadas com os idosos, conectaram-no com o seu conhecimento preexistente de que os idosos caminham lentamente, e aplicaram o conceito de caminhar lentamente ao seu próprio comportamento, tudo sem seu conhecimento consciente. Mesmo quando explicitamente solicitados, após a conclusão do experimento, nenhum dos alunos disse ter notado as palavras relativas aos idosos, e nem que a tarefa de criação de frases havia afetado seu comportamento de forma alguma.

Em segundo lugar, os resultados demonstram como as influências subconscientes podem permear todos os aspectos de nosso comportamento, mesmo aqueles que normalmente não vemos como escolhas. Em última análise, nossa velocidade de caminhada pode estar sob nosso controle consciente, assim como nossa linguagem corporal, expressões faciais e estilo de discurso, mas se não fizermos um esforço para exercer continuamente este controle, vamos nos submeter aos ditames do sistema automático. Nas palavras de John Bargh, “Grande parte da vida cotidiana – pensar, sentir e fazer – é automática, já que é impulsionada por características do ambiente em um dado momento... sem qualquer mediação de uma escolha ou reflexão conscientes”. Assim como um *iceberg*, só um décimo do qual é visível acima da água, a nossa consciência demonstra apenas uma pequena parte de nossas mentes. Na verdade, a mente está submersa mais profundamente do que um *iceberg*; estima-se que 95% do comportamento mental é

subconsciente e automático. Sem a intervenção consciente, as forças externas podem influenciar nossas escolhas impunemente.

Nossas mentes não organizam a informação armazenada em ordem alfabética ou cronológica ou pelo sistema decimal Dewey²³, mas sim pela sua teia de associações a outras informações. Como resultado, a exposição a uma informação específica também faz com que seja mais fácil (ou impossível de não) recordar informações relacionadas. E “informação”, neste caso, não significa apenas fatos, mas também inclui coisas como mover sua mão, o gosto de um limão e como você se sentiu quando deu o seu primeiro beijo. Podemos deliberadamente tirar vantagem deste sistema, por exemplo, criando dispositivos mnemônicos para nos ajudar a estudar para um teste, a mentalmente refazer nossos passos para descobrir onde poderíamos ter deixado um conjunto de chaves que de repente desapareceu, ou relembrar o passado. Muitas vezes, porém, as associações vêm espontaneamente (e com frequência conscientemente despercebidas), em resposta a alguma experiência em nossas vidas. Algo que ativa essas associações automáticas é conhecido como “*prime*”, e seu efeito sobre nossos estados mentais e escolhas subsequentes é conhecido como “*priming*”. Você sente uma pontada no maxilar quando imagina morder uma fatia de limão, ou já pensou em uma antiga paixão depois de ouvir “sua música” no rádio anos mais tarde? Isso é “*priming*” em ação. Quando as pessoas apreciam mais o sabor de Coca-Cola depois de ver a lata, ou sentem sede de Coca-Cola depois de ver uma imagem do Papai Noel, isso também é *priming*.

Nenhum dos exemplos de publicidade e outras influências sobre nossas escolhas que vimos até agora seria tão eficaz se não fosse por *priming*. Comprar um produto que uma celebridade usa nos permite sentir um pouco mais glamorosos, por associação. Escolhemos uma marca de xarope para tosse em parte porque, o ator bonito, que não é médico, mas faz tal papel na TV, nos serve de consolo quando estamos doentes, mesmo se sabemos que ele não sabe nada sobre o que nos aflige. Na verdade, *priming* é uma boa razão pela qual quase todos os anúncios já produzidos mostram só

peessoas especialmente bonitas: se pessoas bonitas usam dentifrício de Denham²⁴ na TV, quando usamos o mesmo na vida real um pouco de sua atração pode passar para nós. Por mais bobo que isso possa parecer, faz todo sentido para o sistema automático. Como uma pesquisa mental no Google, ele puxa uma lista de tudo o que está mais relacionado a uma ideia, quer a relação entre uma coisa e outra seja relevante para as nossas necessidades ou não. E como acontece com o Google, os anunciantes se tornaram hábeis em tirar vantagem do sistema para promover seus próprios fins.

Priming pode ter efeitos marcantes sobre os nossos humores, percepções e escolhas. As associações que os *primes* criam não são particularmente fortes, mas não precisam ser. Porque somos inconscientes de seus efeitos, não podemos compensá-los na nossa tomada de decisão consciente. Além disso, o *prime* em si pode ser percebido apenas subconscientemente, o que nos impede de perceber que fomos influenciados. Mensagens subliminares são um exemplo clássico disso, embora a cultura popular tenha exagerado muito seu alcance e poder. (Não, você não saiu de vez da escola porque a música *heavy-metal* que você tocou de trás pra frente lhe disse para se rebelar contra o sistema e adorar Satanás). A verdade é bem mais modesta. Nossas emoções e escolhas *podem* ser subconscientemente afetadas por simples palavras e imagens que aparecem na tela por apenas 5 a 30 milésimos de segundo, uma quantidade de tempo incrivelmente curta, dado que um piscar de olhos típico leva 100 milésimos de segundo. Em um estudo, as pessoas que assistiram a um curta-metragem em que a palavra *Beef* apareceu e sumiu rapidamente várias vezes na tela, se tornaram mais famintas do que as pessoas que assistiram ao mesmo filme sem o *prime*, mas elas não ficaram com fome de carne em particular. Embora essas verdadeiras mensagens subliminares, que aparecem rápida e brevemente demais para serem percebidas conscientemente, ainda que tentemos, existam apenas em laboratório, qualquer estímulo em nossas vidas pode ser funcionalmente subliminar se não estivermos prestando atenção consciente a ele.

Será que isso significa que *estamos* à mercê de influências que nem sequer podemos detectar, a não ser que sejamos ultravigilantes, e talvez nem mesmo assim? Estaríamos lutando em algum tipo de batalha inútil contra essas forças insidiosas em nosso cérebro? Responder sim pode inspirar um filme dramático, mas fora da tela a situação é mais complexa. Por um lado, as escolhas que têm o maior impacto em nossas vidas não acontecem de maneira automática. Poucas pessoas (fora quem está em Las Vegas) acordam de manhã e descobrem que se casaram na noite anterior, sem a sua aprovação consciente. A eficácia do *priming* reside na sua sutileza, não na sua força, por isso ele afeta nossas escolhas menos importantes em vez de influenciar nossas ações contra valores fortemente arraigados. Um *prime* pode influenciar se você bebe Coca-Cola ou Pepsi, mas só a influência de um *priming* nunca irá levá-lo a vender todos os seus pertences e passar o resto de sua vida em um mosteiro no Himalaia. Por outro lado, embora nossos valores e atitudes fundamentais estejam relativamente seguros e não sofram influências subconscientes, o mesmo não pode ser dito quando estamos menos atentos a esses valores. O sistema automático não faz distinção entre as escolhas acidentais e aquelas que têm consequências sérias em relação a associações, o que significa que até mesmo as escolhas mais importantes em nossas vidas são influenciáveis de formas que são contrárias às nossas preferências expressas. Por exemplo, quando votamos diretamente em um plebiscito, nem é preciso dizer que a escolha deveria ser baseada em nossos pontos de vista sobre a questão e nada mais. Mas podemos inadvertidamente permitir que o ambiente físico da votação afete nossa escolha, como demonstrado por um estudo realizado por Jonah Berger, Marc Meredith e Christian S. Wheeler. O estudo analisou os resultados da eleição geral de 2000, para todo o estado do Arizona, incluindo a forma como as pessoas votaram no plebiscito da Proposição 301, que propunha aumentar o imposto estadual sobre as vendas de 5,0 para 5,6%, a fim de aumentar os recursos para as escolas. Os pesquisadores estavam interessados em ver se o local onde as pessoas votavam afetava *como* votavam.

Eleições nos Estados Unidos são realizadas com vários locais de votação, tais como igrejas, escolas e sedes de corpos de bombeiros, e as pessoas são designadas para votar em locais próximos às suas casas. Os pesquisadores descobriram que 26% das pessoas que foram designadas a votar em escolas estavam mais propensas a apoiar as escolas, votando “sim” na Proposição 301 quando comparadas às pessoas que votaram em outros locais de votação. Para confirmar que este efeito foi realmente devido ao local de votação, em vez de algum outro fator, como o fato de que as pessoas para quem a educação é prioridade escolhem deliberadamente viver perto de escolas, eles realizaram uma pesquisa *online* em que simularam os efeitos da votação em uma escola. As pessoas viram as imagens tanto de escolas quanto de outros locais genéricos, como parte de um teste de personalidade supostamente independente, antes de serem convidadas a indicar como votariam a Proposição 301. Os resultados mostraram que as pessoas que foram expostas a imagens de escolas estavam mais dispostas a apoiar o aumento de impostos para financiar a educação.

Se tivéssemos certeza absoluta de nossas opiniões e convicções talvez não ficássemos afetados dessa maneira, mas na maioria das questões em que é preciso considerar nossos valores não encontramos respostas tão claras. Costumamos achar que é necessário encontrar um equilíbrio entre alternativas igualmente desejáveis ou indesejáveis, e às vezes nem sabemos o que realmente pensamos sobre alguma coisa até que somos forçados a enfrentar uma situação. Os diversos locais em que podemos comparecer para votar contêm pistas sensoriais – o cheiro de pó de giz em uma escola, a chama de uma vela acesa no altar de uma igreja – que podem nos influenciar o apoio para um lado ou para o outro. Para as pessoas que ainda não decidiram o quanto valorizam o aumento de recursos para as escolas em relação a um aumento de 0,6 por cento no preço das mercadorias, ou aqueles que nem sequer tinham conhecimento da proposição, até que entraram na cabine de votação, estes podem causar um impacto.

A escolha de um candidato é uma decisão de voto ainda mais difícil. Ao invés de lidar com um único problema, precisamos determinar quem vai fazer um trabalho melhor em sua jurisdição. Fora as dificuldades em determinar o que o melhor conjunto de políticas para um candidato poderia ser, e que candidato tem uma plataforma que melhor corresponda a isso, é preciso considerar a competência dos candidatos, a confiança, merecimento, e uma série de outros fatores pessoais. Mesmo quando nos envolvemos em análise reflexiva dos prós e contras dos candidatos, o sistema automático injeta informações que podem ou não ser relevantes para a nossa análise. O problema é que não temos filtros para garantir que a decisão final seja baseada apenas em informações relevantes.

Por exemplo, sabemos que a aparência do candidato tem pouco ou nada a ver com a sua capacidade, mas isso afeta nossas escolhas. Um estudo clássico das eleições nacionais canadenses de 1974 descobriu que os candidatos mais atraentes receberam mais de duas vezes mais votos do que os menos atraentes. E um estudo de 2007 mostrou que cerca de 70% das eleições foram ganhas pelos candidatos que as pessoas classificaram como mais competentes com base unicamente em sua aparência, mesmo quando eles viram a fotografia do candidato por apenas um décimo de segundo. Estudos adicionais têm confirmado estes resultados, revelando também que os candidatos eleitos são vários centímetros mais altos e menos propensos a ser carecas do que a população como um todo. Isto não se limita à política; numerosos estudos também descobriram que a altura e o salário estão correlacionados, especialmente para os homens, que ganham cerca de 2,5% a mais por centímetro de altura adicional; e que as pessoas altamente atraentes de ambos os sexos ganham pelo menos 12% mais do que seus colegas menos atraentes. Na verdade, a aparência física tem um impacto maior ainda do que qualificação profissional em relação ao fato de uma pessoa ser contratada após uma entrevista de emprego. E os réus atraentes em casos criminais recebem sentenças mais leves e são duas vezes mais propensos a evitar a prisão por completo.

Em nenhum desses casos as pessoas disseram que a aparência foi um fator em suas escolhas. Claro, poucas pessoas admitiriam ou reconheceriam, sequer para si mesmas, algo tão superficial e injusto. Na maioria das vezes, e provavelmente, nem estão conscientes desses preconceitos quando ocorrem. Atrativos físicos e competência na área de especialização estão naturalmente ligados em nossas mentes, visto que ambos são características desejáveis; isto significa que a exposição a um vai estabelecer a existência de um *prime* em relação a outro. Essas associações são reforçadas pela cultura, desde Cinderela até, bem, praticamente todos os heróis de cinema e televisão existentes até hoje. Ao contar uma história elas são eficazes como realização do desejo, ou como uma maneira rápida e conveniente para esboçar um personagem sem ter que oferecer uma longa história de fundo, mas como um efeito secundário, estas associações podem também ser automaticamente aplicadas aos nossos julgamentos do mundo real. Bronzeados e pontos de calvície provavelmente não são fatores a serem considerados válidos em qualquer domínio além de fotografia de moda, mas ainda conseguem esgueirar-se em torno das bordas até mesmo de decisões sérias.

Os efeitos do *priming* raramente são dramáticos, mas uma sutil mudança no comportamento das pessoas pode ter um tremendo impacto sobre o mundo. Você se lembra da infame eleição presidencial de 2000? Com todos os estados, exceto a Flórida comunicando os resultados, Al Gore liderou a votação popular e teve 267 votos eleitorais confirmados comparados com os 245 de George W. Bush. Qualquer um dos candidatos precisava de 270 votos eleitorais para ganhar, o que significava que 25 votos eleitorais da Flórida seriam chave para ganhar a presidência. O resultado final não seria conhecido até mais de um mês depois do dia da eleição, porém, tanto por causa dos resultados na Flórida serem extremamente apertados quanto porque o *design* das cédulas foi inadequado, a votação resultou em um grande número de erros de voto. “Cédulas-borboleta²⁵ confusas” em Palm Beach County, aparentemente, causaram milhares de pessoas a votar em

Pat Buchanan em vez de Al Gore, e milhares de outras cédulas de cartão perfurado foram desclassificadas porque a pequena área que os eleitores deveriam perfurar (em inglês chamada de “chad”) não estava suficientemente separada para que as máquinas automáticas de computação pudessem lê-la. Essas controvérsias levaram a uma série de contagens repetidas que eventualmente conduziram a um acordo do Supremo Tribunal. Quando a poeira baixou, Bush foi declarado vencedor na Flórida por exatamente 537 votos, embora sob outros métodos propostos para escrutinizar a votação, o resultado pudesse ter sido de 171 votos a favor de Gore.

O que é surpreendente é que esta confusão de cédulas borboleta e *chads* pendurados provavelmente não foi o fator decisivo. Estes são exemplos legítimos de falhas básicas na facilitação dos métodos para os usuários, que um bom *designer* de cédulas poderia ter detectado a um quilômetro de distância, mas a mudança de comportamento que pode ter garantido o resultado da eleição pode ter sido o fato do nome de Bush ter aparecido no topo da cédula. Não havia nenhuma razão diabólica ou mesmo conspirações partidárias por trás disso. A encomenda de cédulas varia muito de estado para estado, provavelmente porque ninguém considera que seja muito importante. Alguns listam os candidatos em ordem alfabética pelo nome, outros em ordem alfabética pelo partido, e ainda outros pelos que buscam reeleição em primeiro lugar. Apenas alguns estados alternam a ordem dos nomes nas cédulas nos diversos locais de votação, garantindo que todos os candidatos sejam igualmente representados. Na Flórida, um regulamento determinava que o candidato que pertence ao partido do governador atual deve aparecer em primeiro lugar na lista da cédula de votação, e porque o governador da Flórida em 2000 foi o companheiro republicano (e irmão) de George W. Bush, Jeb Bush, George conseguiu mais votos.

Por que isso importa? Jon A. Krosnick, professor da Universidade de Stanford, realizou recentemente uma série de estudos sobre as eleições presidenciais de 2000, em Ohio, Dakota do Norte e Califórnia. Estes três estados fazem a rotação dos nomes dos candidatos, permitindo que os pesquisadores possam

medir quantas pessoas votam em um candidato quando o seu nome é o primeiro da cédula versus quando o nome vem mais abaixo. Eles encontraram benefícios significativos para quem veio primeiro, tanto Bush quanto Gore, Buchanan, ou Nader. O maior efeito foi uma incrível vantagem de nove pontos e meio para Bush na Califórnia, e o benefício médio para todos os candidatos e os estados foi de 2%. Em política, 2% é uma diferença enorme, que os candidatos buscam com unhas e dentes. A margem da vitória de Kennedy sobre Nixon em 1960 foi de 0,2%, por exemplo. Embora não tenha sido possível medir o quanto Bush se beneficiou deste efeito na Flórida pelo fato de seu nome ter estado sempre em primeiro lugar, se assumirmos, de forma conservadora, uma vantagem de 1% – metade da média geral – ele terá recebido cerca de 50.000 votos adicionais pela pura sorte de ter sido o primeiro da lista na cédula. Se os nomes nas cédulas tivessem sido alternados e esses votos divididos com Gore, todos os *chads* pendurados do mundo não teriam ajudado Bush, e o mundo poderia ser hoje um lugar diferente.

7. Rede

Queremos fazer escolhas significativas em nossas vidas, mas como fazê-las quando outros manipulam o valor social atribuído às opções, nossas crenças sobre quais são as melhores opções, e nossos sentidos e emoções? Em alguns aspectos, a comparação do nosso mundo com o do filme *Matrix* pode ser mais próxima do que gostaríamos de acreditar. De acordo com Morpheus, o líder da resistência, a Matrix é uma “simulação interativa neural”. No contexto do filme, tal simulação é de fato muito ruim. O personagem humano que não reconhece isso, que sabe a verdade, mas pensa que talvez a reconfortante ilusão criada pela Matrix tenha seus encantos, não é apenas uma pessoa desagradável, mas um traidor. Seu nome é Cypher, e depois de muitos anos na resistência ele decide trair seus amigos para que as máquinas o coloquem de volta na Matrix: “A ignorância é uma bênção”, diz ele. Em nome, em

atitude, em ação, Cypher se opõe ao significado e, por extensão, à verdade. Mas é muito mais fácil se configurar um vilão quando uma distinção clara pode ser feita entre “nós” e “eles”. Quando todos estiverem alertas, quando criarmos coletivamente nossos sistemas de escolha, seria mesmo possível separar o que é “real” do que não é?

Alguém poderia argumentar que em nosso mundo cada cérebro funciona como um nó, um simulador interativo neural individual, em uma rede gigante de simuladores. A soma da atividade de todos esses simuladores cria o nosso mundo, e cada pessoa percebe o mundo por meio de seu próprio simulador. A única maneira de evitar a influência dos outros simuladores seria optar por sair da rede, cortando todas as ligações, para viver apenas em sua própria cabeça.

Eu não estou sugerindo que ignoremos todos os efeitos da publicidade, *priming*, e assim por diante, descartando-os como o resultado natural e inevitável, da interação social. Certamente vale a pena que examinemos criticamente os diversos atores e diretores que influenciam nossas decisões. Mas não precisamos escolher entre uma pílula vermelha e uma pílula azul – entre hiperconsciência e feliz ignorância. Ao nos tornarmos cientes de uma potencial influência sobre nosso comportamento não temos que, necessariamente, tomar decisões que se oponham a ela. Por exemplo, um cartaz pró-conservação que usa uma fotografia em *close-up* de uma foca bebê é certamente emocionalmente manipulador (a menos que você tenha um medo irracional de focas bebês), mas se valer para você reduzir a sua pegada de carbono, será que você vai se preocupar com a manipulação? Se você prefere Coca-Cola a Pepsi, aprender que essa preferência se deve às campanhas publicitárias da Coca-Cola, em vez de suas fórmulas, não vai mudar o fato, pelo menos a curto prazo, de que a Coca-Cola simplesmente tenha um gosto melhor para você. Você pode optar por mudar para um refrigerante genérico e poupar algum dinheiro e, lentamente, treinar seu cérebro a gostar do genérico tanto quanto da Coca-Cola, mas você também pode decidir que não gosta de Coca-Cola, mas de desfrutar da Coca-Cola, e uma vez que, pelo menos

que você saiba a empresa não está engarrafando seu refrigerante usando mão de obra infantil, esta é uma batalha que você pode preferir não lutar.

Tendemos a ter uma resposta negativa instintiva a tudo o que parece querer nos controlar ou ter controle sobre nós. Nossa preocupação é que, se desistirmos de *qualquer* controle, poderíamos, eventualmente, tornarmo-nos nada mais do que robôs. Nossa ansiedade nem sempre é injustificada, mas um excesso dessa preocupação é contraproducente. O problema pode estar no fato de que temos a tendência de colocar o escolhido em um pedestal, tanto que esperamos ser capazes de controlar tudo à nossa volta. Gostaríamos de nos proteger da melhor forma ao separar as influências que entram em conflito com nossos valores a partir das influências que são basicamente inofensivas. Podemos, então, conscientemente, examinar nosso processo de raciocínio para combater alguns dos efeitos secretos das influências negativas.

Sim, podemos aceitar um pouco de manipulação das papilas gustativas. E talvez não seja assim tão importante comprar aquele suéter da cor *teal*, mesmo que não seja exatamente o que tínhamos em mente. Mas quando o nosso voto é afetado por fatores dos quais não estamos sequer conscientes, a perspectiva de controle da mente não parece mais como ficção científica. Se o processo democrático pode ser tão facilmente minado, quem é realmente responsável? Isso sim é uma questão sobre a qual vale a pena incomodar os outros. Ao nos concentrar em coisas que realmente importam, evitamos correr o risco de nos desgastar com as decisões que simplesmente não são tão importantes a longo prazo. A energia que poupamos pode ser canalizada para o nosso sistema reflexivo, que precisa operar em seu nível mais alto para lidar com as muitas opções que estamos prestes a encontrar no próximo capítulo.

[1](#) N.T.: Os Hamptons, em Long Island, no estado de Nova York, são conhecidos por serem das áreas residenciais mais caras dos Estados Unidos.

[2](#) N.T.: Jolly Rancher é uma marca de balas subsidiária da Hershey Company. A Jolly Rancher de maçã é verde clara.

[3](#) N.T.: *Azure* é, em geral, o azul do céu e usado como uma referência à cor azul básica.

[4](#) N.T.: *Cerulean* é um azul esverdeado.

[5](#) N.T.: *Burnt sienna* é a cor do óxido de ferro ou cor de minério, que é um marrom avermelhado.

[6](#) N.T.: Chuck Close é um artista americano conhecido internacionalmente pelos seus enormes *portraits* que usam técnicas diversas, às vezes lembrando o *patchwork*.

[7](#) N.T.: Data baseada no inverno do Hemisfério Norte, que corresponde ao verão do Hemisfério Sul

[8](#) N.T.: Barry Diller é um dos bilionários americanos citados pela Revista *Forbes*.

[9](#) N.T.: Referência ao livro *Color Me Beautiful*, de 1984, que iniciou enorme discussão nos EUA sobre as melhores cores para cada pessoa, em espectros que receberam os nomes das estações do ano, e que influenciaram enormemente as mulheres desde então, na compra de roupas, maquiagem, esmaltes *etc.* *Color me confused* expressaria, aqui, como as informações sobre cores deixaram a autora confusa.

[10](#) Lapis é uma referência à cor do lápis lazúli, um azul brilhante e escuro, do mineral lazurite, usado como pedra preciosa.

[11](#) Casual Corner é uma cadeia de lojas de roupas vendidas a preços baixos.

[12](#) N.T.: A cor teal é também conhecida como *teal green*, e descrita como azul-esverdeado escuro.

[13](#) N.T. *Clover* é a palavra em inglês para a planta “trevo,” como em “trevo-de-quatro-folhas”.

[14](#) N.T. Penn & Teller: Bullshit foi um *show* criado para desmascarar as ideias pseudocientíficas. Era apresentado por mágicos/comediantes e ficou no ar entre 2003-2010.

[15](#) N.T. Nos EUA, a água de torneira é potável, como a filtrada no Brasil.

[16](#) N.T.: Propaganda exagerada.

[17](#) N.T.: Federal Trade Commission.

[18](#) N.T.: O FDA é o *Food and Drug Administration*, agência do governo dos EUA que regulamenta os alimentos e remédios.

[19](#) N.T.: *Publishers Clearing House* é uma empresa de mercado direto ao consumidor na área de publicação de revistas e vendas de produtos domésticos, e que promove sempre inúmeros sorteios, com anúncios na TV mostrando os ganhadores de quantias inusitadas, completamente surpresos.

[20](#) N.T.: Lista de ingredientes da Coca-Cola nos EUA.

[21](#) N.T.: Norman Rockwell foi um famoso pintor e ilustrador que retratou a vida comum do dia a dia americano, durante mais de quatro décadas para a famosa revista bimensal *The Saturday Evening Post*, até 1971.

[22](#) N.T.: *Uma visita de São Nicolau* é um famoso poema do século XIX que conta a história da visão repentina do Papai Noel e suas renas voando e entregando presentes pela chaminé na noite de Natal.

[23](#) N.T.: Dewey é o sistema usado para catalogar livros em bibliotecas.

[24](#) N.T.: O dentifrício de Denham é uma referência à lavagem cerebral das propagandas do mundo moderno, conforme mostrado no filme de ficção científica *Fahrenheit 451*.

[25](#) N.T. A cédula borboleta é um cartão perfurado usado para votação. Nela, os candidatos e questões são apresentados em uma linha única de pontos numerados para perfurar. Este design pode ser confuso, especialmente para eleitores apressados ou com pouca visão.



VI. O Senhor das Coisas 1. Geleia sem saída

Você já ouviu falar do famoso estudo das geleias? Talvez se lembre vagamente de ter lido algo a respeito em um jornal há algum tempo atrás, ou alguém tenha trazido o assunto à baila em uma festinha. Se não sabe nada a respeito, logo vai ficar sabendo. Muitas pessoas me falaram sobre o estudo, e algumas delas até se preocuparam mais seriamente com ele. Quando conheci o líder do grupo de pesquisas Fidelity Research, ele me explicou o seguinte: “Consumidores pensam que ter mais escolhas é excelente, mas são menos propensos a comprar um pote de geleia quando têm de escolher entre um número muito grande de opções. Oferecemos aos nossos clientes até 4.500 opções em fundos mútuos de investimentos, portanto, este estudo nos oferece um mantra: “LIMITE AS ESCOLHAS”. Estamos sempre aconselhando aos nossos funcionários que “LITEM AS ESCOLHAS” dos clientes”. Ele ainda disse: “Temos *slides*. Vou enviá-los a você”.

Um executivo que trabalha com o (o grupo) McKinsey disse-me também que por causa de um memorando interno ligado ao mesmo estudo, os consultores deles agora praticam a *Regra do 3 x 3*, na qual o cliente primeiro escolhe entre três opções, o que pode levá-lo a um outro grupo de três opções, culminando em não mais que uma terceira possibilidade de três escolhas. Essa regra básica de apresentar escolhas aos clientes é também usada por corretores bancários, *personal shoppers* e investidores de Wall Street, provando que faz sentido colocar certo limite no número de escolhas dado aos clientes.

E tais encontros com discípulos entusiasmados do estudo das geleias não limitam-se às salas de reuniões de conselheiros de diretorias e outros encontros de negócios. Uma vez, durante um longo voo, conversei com uma mulher sentada ao meu lado sobre

como fazer compras em um supermercado havia se tornado uma tarefa exasperante. “Simplesmente temos um excesso de opções de escolha hoje”, ela desabafou, e começou a compartilhar comigo os detalhes de uma pesquisa sobre a qual ela tinha lido recentemente num editorial do *New York Times*. Aparentemente, ela me disse, há alguns anos atrás alguém fez uma pesquisa num supermercado, usando sabores diferentes de geleia. O resultado foi que quando ofereceram às pessoas um número menor de opções de sabor, elas mostraram-se mais propensas a comprar geleia do que quando a oferta de sabores foi muito maior. Ela não conseguiu se lembrar dos detalhes, mas não se esqueceu do estudo, porque bateu diretamente com o que vinha sentindo.

Muito frequentemente, as pessoas com quem conversei ao longo dos anos parecem concordar com a minha companheira de voo, de que há algo por trás da curiosa noção do excesso de escolhas. Mas as reações ao estudo nem sempre são tão positivas. Várias pessoas têm atacado os resultados em livros ou em *talk shows*, e me disseram que Rush Limbaugh uma vez fez dele o ponto central de uma discussão bastante aquecida. Tais ideias, argumentam, são descaradamente anti-liberdade! Qualquer um que as defenda deve ser a favor do autoritarismo, do nazismo, do comunismo – e a lista continua. Como alguém ousa sugerir que a escolha não seja um bem universal?

Já que fui eu quem conduziu o estudo sobre as geleias, sou certamente a pessoa que está sugerindo isso. Mas o estudo não parece mais ser meu, agora que recebeu tanta atenção, e foi descrito de tantas maneiras diferentes. Eu não esperava tantas reações, e ainda estou tentando entender isso. Das várias versões que as pessoas ouviram falar e passaram adiante, um refrão surgiu: mais é menos. Ou seja, mais escolhas levam a menor satisfação, ou realização, ou felicidade. A revelação de que uma abundância de escolhas nem sempre vai nos beneficiar infiltrou-se progressivamente na cultura mais ampla, espalhando-se um pouco como fofoca ou como um escândalo. “Você já ouviu a notícia sobre a escolha?” “Eu sei! Dá para acreditar?” A ideia pega as pessoas com sua aparente contradição, sua premissa contraditória. Soa

estranho – mas, pelo menos, por algum tempo – não faz a gente se *sentir* bem?

Sabemos que queremos escolher e que gostamos de ter opções. A palavra “escolha” quase sempre tem uma conotação positiva; por outro lado, dizer “Tive pouca escolha ou não tive outra escolha” é, geralmente, usado para se desculpar ou explicar que uma situação, infelizmente, é limitada. Supomos que, se ter escolha é bom, ter mais deve ser melhor. Por todas as suas qualidades positivas, no entanto, uma grande variedade de escolhas também pode ser algo confuso e esmagador, daí, levantamos os braços e exclamamos: “Eu não sei! Há simplesmente opções demais! Será que posso obter alguma ajuda aqui?”. Ao invés de ceder à frustração, como poderíamos lidar com as desvantagens da proliferação de escolhas? O que será que realmente acontece conosco quando somos confrontados com uma variedade enorme de opções, e que tipos de problemas podem surgir como resultado?

2. Começar de novo

Deixe-me levá-lo de volta ao capítulo 2, lembrando os estudos que fiz com as crianças americano-asiáticas e anglo-americanas. Você deve se lembrar de que as crianças americano-asiáticas tiveram melhor desempenho na resolução dos quebra-cabeças que achavam que suas mães tinham escolhido, enquanto as anglo-americanas tiveram melhor desempenho nos quebra-cabeças de sua própria escolha. Deixei de fora os passos preliminares que tomamos para nos preparar para estes estudos, mas agora gostaria de voltar a eles porque é aí que a história realmente começa.

De acordo com os rigores da pesquisa científica, antes de comparar os efeitos da escolha dos dois grupos de crianças, eu precisava primeiro mostrar que a escolha era, na verdade, benéfica para as crianças anglo-americanas. Décadas de teoria e pesquisa defendem os efeitos positivos da escolha sobre a motivação, então

eu achava que não teria nenhuma dificuldade em demonstrar isso em meu próprio estudo. Eu estava, é claro, errada.

Minha investigação começou com crianças de três anos de idade em pré-escolas de Palo Alto. Preparei uma sala cheia de brinquedos. Legos? Sim. *Etch A Sketch*? Sim. *Slinky*, *Tinkertoys*, quebra-cabeças, giz de cera? Sim, tudo o que você imaginar. Uma criança foi trazida para a sala e informada de que poderia brincar com qualquer coisa que quisesse. Quando terminasse de brincar, chamaríamos outra criança. A esta última, no entanto, foi dito exatamente com o que brincar, e ela não tinha autorização para mudar. Em seguida, outra criança teve sua chance, e assim por diante até o final da lista. Ao final, metade das crianças tinha tido opção de escolha e metade não. Um desses grupos brincou com entusiasmo, e expressou desaponto quando o tempo esgotou-se; o outro estava completamente desinteressado, apático. Que crianças estavam em qual grupo? A resposta parece óbvia: já que escolher é motivador, as crianças que escolheram seus brinquedos deveriam ter se divertido mais. Por que, então, eu observei o contrário?

Como uma jovem estudante de doutorado na esperança de impressionar meu orientador, Mark Lepper, eu estava determinada a superar minha aparente incompetência e alcançar os resultados “certos”. Repeti o experimento, sem sucesso, e decidi então fazer algumas mudanças. Talvez simplesmente precisasse de brinquedos melhores, e de mais deles. Corri para as vitrines e prateleiras de lojas especializadas, recolhendo os brinquedos mais inusitados e inovadores. Logo o espaço ficou completamente cheio, com mais de uma centena de opções diferentes, e eu tinha certeza de que qualquer criança – por mais exigente que fosse – encontraria ali algo novo e emocionante para brincar. Mas as coisas só pioraram, já que as crianças que foram autorizadas a escolher se mostraram ainda mais entediadas e inquietas, e ansiosas para escapar dali. Pra mim foi o momento de começar de novo.

Debrucei-me então sobre os estudos mais básicos sobre o poder da escolha (pelo menos para os ocidentais, uma vez que estes estudos foram realizados principalmente nos Estados Unidos, com participantes brancos, do sexo masculino), à procura de qualquer

detalhe que eu pudesse ter perdido. Li novamente que as pessoas de todas as idades ficavam mais felizes, mais saudáveis e mais motivadas quando tinham escolhas, mesmo as limitadas, como em que noite assistir a um filme ou que quebra-cabeça escolher para resolver. Se você acreditasse que tinha escolha, se beneficiaria disto, independentemente de realmente exercitar tais escolhas. E se tivesse poucas opções de escolha – ou apenas a crença de que tinha estas opções já era uma coisa boa, como a evidência experimental demonstrou, então ter *mais* escolhas provavelmente seria uma maravilha. Esta extrapolação fazia sentido lógico o bastante para que nunca tivesse sido testada; nenhum dos principais estudos ofereceu mais de seis opções aos participantes. O primeiro desses estudos usou seis por ser um número conveniente, razoável, e depois os estudos seguiram tal exemplo, porque se não está quebrado, não conserte¹.

Considerando as sugestões da pesquisa anterior, criei uma nova série de experimentos. Desta vez, alunos de primeira e segunda séries foram levados para uma sala, um de cada vez, e foi pedido a eles para desenhar com canetinhas. A alguns deles foram dadas duas opções: escolher um dos seis temas diferentes (por exemplo, animais, plantas, casas) e uma de seis cores diferentes. Aos outros foi sugerido que desenhassem o que quisessem e escolhessem qual cor usar. Desta vez, pude ver o resultado que perdi no meu primeiro estudo. Os que fizeram suas próprias escolhas queriam passar mais tempo na atividade, e produziram desenhos melhores – segundo o que foi notado por observadores independentes – do que os que não tiveram a chance de fazer escolhas. Demonstrando que ter escolhas oferecia uma vantagem aos anglo-americanos, preparei o terreno para o estudo comparativo com crianças americano-asiáticas. Fiquei aliviada, mas também curiosa sobre os resultados inesperados do estudo com brinquedos. Por que aquelas crianças não se beneficiaram da escolha da mesma forma que as do estudo do desenho tinham feito? Será que eram muito jovens para estar prontas a tomar decisões por conta própria? Ou será que eu estava lidando com algo muito maior, um lado da escolha que ainda não

tinha sido explorado? Para descobrir isso, eu precisava dar uma olhada no número seis, e descobrir seu acordo secreto com a escolha.

Felizmente para mim George Miller, na época professor de psicologia da Universidade de Princeton, já tinha feito a maior parte do trabalho braçal. Em seu artigo de 1956, *“O mágico número sete, mais ou menos dois: Alguns limites da nossa capacidade de processamento de informação”*, Miller escreve que foi “perseguido por um número inteiro”. O número parece segui-lo em todos os lugares, e ele está convencido de que “[a] persistência com a qual [ele] é perseguido, é muito mais do que uma coincidência”. Sim, há as “sete maravilhas do mundo, os sete mares, os sete pecados capitais, as sete filhas de Atlas das Plêiades, as sete idades do homem, os sete níveis do inferno, as sete cores primárias, as sete notas da escala musical e os sete dias da semana”, mas o que realmente preocupa Miller é a relação entre este número e a quantidade de informação com a qual cada um de nós consegue lidar em um determinado momento.

Por exemplo, quando são mostradas às pessoas algumas formas de vários tamanhos por um curto período de tempo e, em seguida, pede-se a elas para numerá-las em ordem (1 para a menor, 2 para a seguinte etc.), suas classificações são altamente precisas até sete tamanhos singulares. Mas se lhes é mostrado um número maior, elas tornam-se cada vez mais propensas a cometer erros, classificando dois objetos diferentes da mesma maneira ou o mesmo objeto diferentemente em ocasiões separadas. Estudos revelaram um limite semelhante na nossa capacidade para uma ampla gama de juízos perceptuais, tais como determinar ou distinguir as posições de pontos, a direção e a curvatura de linhas, o tom e o brilho de objetos, a frequência e o volume de tons, a localização e a força de vibrações, e a intensidade de aromas e sabores. Para cada um dos sentidos, a maioria das pessoas consegue lidar com apenas de cinco a nove itens antes de começar consistentemente a cometer erros de percepção. À medida que o número de itens cresce, pode haver, em média, menos diferença entre quaisquer dois dentre eles, mas isso por si só não explica

nossas dificuldades: as pessoas podem facilmente distinguir entre qualquer um dos cinco tons de alta frequência, ou qualquer um dos cinco tons de baixa frequência, mas tornam-se confusas quando lhes é pedido para distinguir entre todos os dez. Já que deve ser fácil distinguir entre os tons de alta e baixa frequência, o problema não reside nas qualidades particulares dos mesmos, mas em seu número total.

Vacilamos também se tentamos memorizar múltiplos objetos ou fatos simultaneamente. Quando são projetados entre 1 e 200 pontos numa fração de segundo em uma tela em branco, e pergunta-se aos que estão sendo testados quantos pontos estão vendo, em geral, eles conseguem dar a resposta correta até seis pontos, mais ou menos. Depois disso, começam a estimar. E se tentamos guardar mais do que sete simples unidades de informação, como números ou palavras, para nos lembrarmos em curto prazo, logo começamos a perder pequenos detalhes.

Quando escolhemos, contamos com muitas das habilidades de processamento acima mencionadas. Temos que observar todas as opções, compará-las para descobrir as diferenças, lembrar-nos de nossas próprias avaliações e, em seguida, usá-las para atribuir classificações. Devido a nossas limitações, cada passo torna-se mais e mais confuso com o aumento de opções. Assim, embora as crianças tenham sido capazes de lidar com seis opções no estudo do desenho, as centenas de opções no estudo dos brinquedos devem tê-las deixado perplexas. O “fracasso” do primeiro estudo levou-me a Miller, e a estranha perseguição de Miller me levou à conclusão de que uma faceta importante e interessante da escolha tinha sido até então esquecida. Já era tempo de alguém explorar os efeitos de grandes *versus* pequenas quantidades de escolha em nossas decisões diárias. Foi assim que o estudo das geleias aconteceu.

3. O meio termo

Em 1925, o imigrante Gustave Draeger, da Prússia, abriu uma *delicatessen* em São Francisco. Graças ao seu trabalho árduo e sua determinação, o negócio cresceu rapidamente. Quando terminou a Lei Seca, ele montou uma pequena cadeia de lojas de bebidas, e quando se aposentou, Draeger tinha estabelecido o primeiro supermercado de São Francisco. Seus filhos assumiram os negócios mais tarde, e expandiram-nos ainda mais, fechando a loja original, mas abrindo várias novas. Como estudante de pós-graduação, eu muitas vezes visitei a Menlo Park Draeger, muito conhecida pela sua fascinante experiência de consumo. As colunas de carvalho esculpidas no átrio, as bancadas de mármore negro e o piso de cerâmica escura, a seção de vinhos com 20 mil garrafas – eram apenas alguns dos elementos que transformavam uma mercearia em um grande teatro para atos de consumo (frequentemente documentado por turistas japoneses de câmera em punho).

Lá você poderia comprar as melhores panelas e frigideiras para criar pratos de qualquer um dos 3.000 livros de receitas também à venda, além de pegar algumas dicas na escola de culinária no segundo andar. Ou se você estivesse com muita fome para esperar até que chegasse em casa, o restaurante dentro da loja servia hambúrgueres *gourmet* a US\$10. (Tenha em mente que isso foi em 1995, quando o hambúrguer custava 85 centavos de dólar no McDonald's.) Andando entre os muitos corredores, você veria 15 tipos de água engarrafada, 150 tipos de vinagre, cerca de 250 mostardas, 250 queijos diferentes, mais de 300 sabores de geleia e 500 tipos de hortaliças. Os azeites eram mais modestos em número – somente 75 opções – mas não no preço; alguns deles, envelhecidos por cem anos ou mais, eram exibidos em uma vitrine fechada e custavam mais de US\$1.000 por garrafa. Toda essa variedade, enfatizada através de publicidade, era uma fonte de orgulho e distinção para Draeger. Para introduzir as pessoas a tanto, estandes de degustação eram muitas vezes montados com 20 a 50 amostras diferentes de algum produto. A loja podia, sem dúvida, chamar a atenção pela sua seleção inigualável, mas será que tal atenção traduzia-se em vendas?

O gerente, que acreditava firmemente nos benefícios da escolha, estava tão interessado quanto eu na resposta a esta pergunta. Eu o convenci a me deixar conduzir um estudo com meu próprio estande de degustação. (Mantivemos isso em segredo em relação aos empregados, a fim de evitar a interferência, por exemplo, de tentativas de influenciar os fregueses.) Meus assistentes de pesquisa e eu fingíamos representar *Wilkin & Sons*, o fornecedor de geleias da rainha da Inglaterra. Escolhemos esta marca porque queríamos variedade e alta qualidade, e geleia porque é um gosto fácil ao paladar, ao contrário de mostarda ou vinagre, e a maioria das pessoas o aprecia, ou pelo menos não parece se incomodar com ele.

O estande foi criado perto da entrada, onde parecia ser o lugar mais seguro para captar os olhares dos compradores, e foi dirigido por Irene e Stephanie, duas universitárias muito simpáticas de Stanford. De poucas em poucas horas, deixávamos de oferecer uma grande variedade de geleias (foto abaixo) e oferecíamos uma pequena quantidade. A grande variedade continha 24 dos 28 sabores feitos por Wilkin & Sons. (Removemos morango, framboesa, uva, e laranja, para que as pessoas não escolhessem o que lhes era mais familiar). A variedade pequena consistia em seis geleias selecionadas da grande variedade: kiwi, pêssego, cereja preta, creme de limão, groselha vermelha e três compotas de frutas. Outro assistente da pesquisa, Eugene, posicionou-se por trás de alguns luxuosos utensílios de cozinha perto do estande. De lá, ele observava as pessoas que entravam na loja e anotava quantos paravam para experimentar as geleias. Ele descobriu que 60% foram atraídos pela maior variedade, mas apenas 40% pela menor (sua dedicação foi tal que ele arriscou-se a ser preso para adquirir esses dados; funcionários da loja pensaram que ele estava tentando furtar as panelas Le Creuset de US\$ 300, atrás das quais ele ficava à espreita).



Enquanto isso, no estande, Irene e Stephanie convidavam os clientes a experimentar tantos sabores quanto quisessem. Em média, os clientes provavam duas geleias, independentemente da variedade disponível. Em seguida, a cada pessoa foi dado um cupom válido por uma semana, que dava um dólar de desconto em qualquer geleia Wilkin & Sons. A maioria dos que decidiram comprar um pote o fez no mesmo dia em que recebeu o cupom. Como não estávamos vendendo as geleias no estande, os clientes tinham de ir ao corredor onde ficavam as geleias, escolher uma, e pagar na caixa. Nesse corredor, eles podem ter notado um empregado com uma prancheta fazendo um inventário. Na verdade, ele era outro membro de nossa equipe, Mike, e estava espionando os clientes, sim. Ele observou que as pessoas que tinham experimentado geleias da variedade maior estavam bastante intrigadas. Elas ficavam examinando diversos potes, e se estavam com outras pessoas, discutiam os méritos relativos dos sabores. Isso continuava por até dez minutos, ponto em que muitos saíam de mãos vazias. Por outro lado, aquelas que tinham visto apenas seis geleias pareciam saber exatamente o que queriam. Caminhavam pelo corredor, pegavam um pote num minuto – *creme de limão* foi o favorito – e continuavam fazendo o resto de suas compras. Quando foram computados os cupons (códigos de barras nos deixavam saber que variedade cada comprador tinha visto), descobrimos o

seguinte: 30% das pessoas que tinham visto a menor variedade decidiu comprar geleia, mas apenas 3% dos que viram a maior variedade compraram um pote. Ainda que o estande com a variedade maior de potes tenha atraído mais atenção, o número de pessoas que realmente comprou geleia foi mais de seis vezes maior entre os que provaram a menor quantidade de geleias.

Quando eu compartilhei estes resultados com o gerente, ele ficou ruminando sobre as implicações disso. Todo mundo poderia concordar que a experiência de fazer compras no Draeger era fascinante, mas o que isso significaria para a forma como a loja deveria funcionar? Para muitas pessoas, essa experiência de excessos era exatamente a *razão* de ir ao Draeger, que não era apenas comercial, mas diversão. Mas para prosperar, a loja precisava mais do que apenas visitantes e espectadores. Uma parcela significativa das pessoas que entravam pelas portas teria que ser transformada em clientes pagantes, mas a fantástica variedade parecia favorecer os curiosos mais que os compradores. Como poderia o gerente garantir que a própria escolha que trouxe as massas não acabasse empurrando-as para fora, sem nem ao menos um pote de geleia como lembrança? Uma maneira de fazer isso, ele decidiu, era usar estandes de degustação, não para mostrar a variedade, que já era evidente em toda a loja, mas para destacar algumas opções para um determinado produto ou marca. Assim, o estande de degustação tornou-se uma ajuda opcional no processo de escolha, em vez de uma simples atração secundária.

Com o passar dos anos, os desafios impostos pela escolha só têm crescido, tanto para clientes quanto para gerentes. Em 1994, ano em que tive pela primeira vez a noção de que poderia haver algo como excesso de opções de escolhas, mais de 500 mil bens de consumo diferentes já existiam nos Estados Unidos. Em 2003, o número tinha aumentado para quase 700 mil, uma tendência ascendente que não mostra sinais de diminuição. Avanços tecnológicos frequentemente introduzem novas categorias de produtos em nossas vidas. Alguns deles – celulares, computadores, câmeras digitais – tornam-se indispensáveis e, logo em seguida, as opções outra vez proliferam. Igualmente importante é que não só

existem mais bens no mercado, mas também mais facilidade de obtê-los. O supermercado típico, que costumava ter 3.750 itens diferentes em 1949, agora ostenta cerca de 45.000 itens. O Walmart e outros varejistas conhecidos como “big-box” oferecem coleções de mais de 100.000 produtos para os americanos em quase todas as partes do país. E se você não encontrar o que procura no espaço de alguns quarteirões, certamente irá encontrá-lo com apenas alguns cliques. A internet amplia seu alcance muito além dos locais de interesse turístico, proporcionando acesso aos 100 mil DVDs do Netflix.com, 24 milhões de livros (e de outros produtos) no Amazon.com, e 15 milhões de solteiros no Match.com.

A expansão de escolhas tornou-se uma explosão de escolhas, e enquanto há algo de belo e gratificante em ter toda essa variedade ao nosso alcance, também nos encontramos assolados por ela. Imaginamos que a profusão de possibilidades pode tornar muito mais fácil a tarefa de encontrar o presente perfeito para o aniversário de uma amiga, mas nos vemos paralisados diante das fileiras de presentes em potencial. Qual é o que realmente a reflete? Qual é verdadeiramente o presente “perfeito”? Este é bom, mas como saber que não existe algo melhor em outro lugar, e será que eu, até agora, já procurei o suficiente? Ficamos esgotados com a busca, e algo que deveria ser uma alegria, como celebrar um ente querido, torna-se uma tarefa árdua. Mas será que podemos realmente reclamar? Essa abundância, que muitos de nós não valorizam, não está disponível a todos. Quando a questionamos, podemos ser acusados de olhar os dentes de um cavalo dado, ou alguém pode se oferecer para tocar a música mais triste do mundo em um violino miniatura². Além disso, quaisquer que sejam nossas reservas sobre a escolha, continuamente exigimos mais. Essas demandas não passaram despercebidas, e não se pode negar que toda esta escolha vem com certos benefícios.

Por um lado, se você sabe exatamente o que está procurando, é muito mais fácil fazer chegar às suas mãos a versão original, ou edição esgotada, ou gravação rara. De todas as vendas feitas por varejistas *online* como Netflix, Amazon, e o serviço de música

Rhapsody, de 20 a 25% são itens obscuros demais para serem estocados pela maioria das lojas de tijolo e cimento. Enquanto o último livro da série Harry Potter vendeu 11 milhões de cópias só no dia do lançamento, cada item obscuro não vai vender mais do que uma centena de cópias por ano. Mas um milhão de livros que vendem apenas 100 cópias cada um, acabam virando uma força tão intensa quanto a de 100 livros que vendem um milhão de cópias cada. Este fenômeno foi chamado de “Cauda Longa” e discutido no livro de mesmo nome escrito pelo editor-chefe da revista *Wired*, Chris Anderson. O termo descreve o seguinte: um gráfico de barras de itens de varejo, classificados do maior para o menor número de vendas, com os itens de pior venda formando uma longa cauda que vai afinando e que se estende muito para a direita.

Este fenômeno é uma boa notícia para os varejistas. Os itens raros que compõem a cauda aumentam significativamente o número total de vendas, e são muitas vezes mais rentáveis, porque os fabricantes se contentam com *royalties* mais baixos. Como consumidores, ficamos muito entusiasmados ao encontrar produtos incomuns e pouco conhecidos que não estão disponíveis em outros lugares. Dito isto, vale lembrar que a maioria de nós ainda faz a maior parte de suas compras entre os produtos mais populares, conhecida como itens “cabeça” por causa de sua posição na extremidade oposta do gráfico. Mesmo quando compramos algo obscuro da cauda, são compras além dos itens principais que já estamos consumindo.

Muitas vezes as pessoas se referem à *Cauda Longa* como prova de que não estamos sendo esmagados, mesmo quando confrontados com milhões de opções. Mas vemos este efeito somente para itens que são claramente diferentes uns dos outros, como livros ou música, sem falar que consumidores podem acumular milhares de escolhas deste tipo ao longo de suas vidas. Quando uma alternativa não é facilmente distinguível de outra, e o objetivo é encontrar um único melhor item – quem precisa de uma biblioteca de opções de fio dental? – mais escolhas deixam de ser tão úteis ou atraentes. Simplesmente criam ruído, dificultando a nossa capacidade de nos concentrar. Podemos gastar um tempo

enorme decidindo entre coisas que têm exatamente o mesmo propósito: se há uma grande variedade diante de nós, não deveríamos então dar-lhe alguma consideração? É de se perguntar, porém, quantos tipos de xampu ou de areia para gatos um supermercado necessita ter antes que as opções se tornem redundantes.

Algumas empresas têm testado essa ideia, colocando o mantra “menos é mais” em prática. Quando a Procter & Gamble reduziu suas 26 variedades do xampu Head & Shoulders anticaspa para 15, eliminando as menos populares, as vendas cresceram 10%. Em uma jogada similar, a marca Golden Cat se livrou de dez de seus sacos pequenos de areia para gatos que eram os que vendiam menos, e isso levou a um aumento de 12% nas vendas, e também reduziu os custos de distribuição para a metade. O resultado final foi um aumento do lucro de 87% na categoria dos sacos pequenos de areia para gatos.

É bem possível que outras empresas possam se beneficiar da redução na quantidade de escolhas que oferecem aos clientes. Embora possa parecer arriscado, há um crescente corpo de evidências que reforçam essa possibilidade. Desde a publicação do estudo das geleias, eu e outros pesquisadores temos conduzido mais experiências sobre os efeitos da extensão da variedade. Estes estudos, muitos dos quais foram projetados para replicar contextos de escolha do mundo real, têm sido bastante consistentes em verificar que quando as pessoas recebem um número moderado de opções (4 a 6) ao invés de um grande número (20 a 30), é mais provável que façam sua escolha, fiquem mais confiantes com suas decisões e mais felizes com o que escolheram.

No entanto, não se pode simplesmente declarar que devemos doravante limitar-nos a não mais do que as 7 ± 2 (sete com mais ou menos dois) opções sugeridas pelas descobertas de George Miller. Você provavelmente não teria que pensar muito para chegar a um contraexemplo em sua própria vida, em que você se beneficiou claramente de ter mais opções. Na prática, as pessoas podem lidar com variedades maiores do que a pesquisa sobre nossas limitações cognitivas básicas pode sugerir, afinal, visitar o corredor de cereais

não costuma incitar os compradores a um colapso nervoso. Ao contrário, a abundância de supérfluos do supermercado americano pode fazer com que as pessoas se sintam completas, e tenham uma experiência gratificante. No romance *White Noise*³ de Don DeLillo, o narrador reflete sobre a experiência dele e de sua esposa no supermercado.

Pareceu-me que Babette e eu, no meio e na variedade de nossas compras, e na total plenitude que as sacolas sugeriam, o peso, o número e tamanho, o estilo familiar dos pacotes com escritos vívidos, os tamanhos gigantes, as embalagens de ofertas tamanho família com etiquetas de promoção onde se lia *Day-Glo*, no sentido de renovação que sentíamos, na sensação de bem-estar, segurança e satisfação que estes produtos traziam para certo lar aconchegante existente em nossas almas – parecia que tínhamos alcançado uma plenitude de ser, que não é conhecida pelas pessoas que precisam de menos, esperam menos, e planejam suas vidas em torno de caminhadas solitárias à noite.

Ele está comparando o seu próprio carrinho repleto de compras com a “sacola leve e única” de seu amigo solteiro, mas também parece estar falando de forma mais ampla do conforto da “plenitude”, de como tudo parece uma bênção. Os prazeres do consumismo podem ser fugazes, e talvez baseiem-se principalmente na distração e ilusão, mas em certos momentos dão a impressão de que tudo está tão certo! Como leitores do livro, podemos achar a experiência do narrador pouco profunda e de mau gosto, mas ele claramente a aprecia e valoriza. E, no entanto, ao mesmo tempo, mesmo para ele, o supermercado é um lugar “inundado de ruído”: “Os sistemas inexpressivos de comunicação interna, a cacofonia dos carrinhos se arrastando, o alto-falante e as máquinas de fazer café, os gritos das crianças. E, acima de tudo isso, ou abaixo de tudo isso, um rugido maçante e disperso, como se fosse alguma forma de vida abundante, pairando fora do alcance da compreensão humana”. Um pouco daquele ruído de fundo, eu acho, é o nosso próprio zumbido mental enquanto tentamos lidar com tudo que está disponível para nós.

A quantidade de opções com a qual damos conta de lidar depende, em parte, das características do que está em oferta. Quando temos de escolher com frequência entre uma grande variedade de itens, como no gráfico *Cauda Longa* acima, nenhuma escolha parece muito importante. Por isso não é necessário avaliar as opções muito detalhadamente. Como resultado, 100 MP3s, por exemplo, não seriam tão estarrecedores quanto 100 aparelhos de MP3. Parece, então, que podemos nos dar muito bem com certos tipos de escolha. Mas para as muitas outras decisões que somos chamados a tomar, diante de opções quase infinitas, como poderemos nos salvar de sermos levados ao desespero, até mesmo à loucura, com tanto ruído?

Especializar-se em determinado domínio ajuda a lidar com o grande número de opções disponíveis. O conhecimento específico permite compreender as opções em um nível menos refinado, como a soma de características, e não como itens distintos e indivisíveis. Por exemplo, o mesmo objeto pode ser entendido como “um carro”, “um carro esportivo”, ou “um Enzo Ferrari com um motor V12”, dependendo do nível de conhecimento de uma pessoa. Este nível de detalhe adicional permite contornar as limitações cognitivas no processamento de informações de diversas formas, resultando em benefícios significativos na habilidade de lidar com quantidades excessivas de opções. Primeiramente, comparar artigos em vários níveis aumenta exponencialmente o número de itens exclusivos entre os quais distinguir. Em um dos estudos descritos por Miller, os examinados foram capazes de distinguir apenas sete tons sonoros quando variavam somente em frequência, mas quando variavam também em características como intensidade, duração e localização espacial, foram capazes de distinguir 150 tons diferentes, sem erro.

Além disso, é possível desenvolver preferências por atributos em vez de itens inteiros, o que permite eliminar rapidamente uma grande maioria de opções, e focar a atenção no que resta. Para continuar com o exemplo do carro, uma pessoa pode decidir que está procurando um *station wagon* alemão, que custa menos de US\$30.000, tem bancos traseiros dobráveis para dar espaço extra para bagagens e, de preferência, também um teto solar. Quanto

mais específicas as preferências, mais fácil se torna a tarefa de escolher. Um especialista que sabe exatamente o que quer pode escolher sem esforço, mesmo entre uma imensa variedade.

Juntos, estes efeitos de experiência podem produzir ótimos resultados. Quando aprendemos, através de estudo e prática, a simplificar, priorizar e classificar elementos, e reconhecer padrões, nos tornamos capazes de dar ordem ao caos aparente. Por exemplo, mestres de xadrez ao longo da história têm realizado acrobacias como jogar e ganhar 20 partidas ao mesmo tempo, às vezes até de olhos vendados. Como fazem isso? Primeiro, é claro, são as dezenas de milhares de horas de prática, que lhes permitem extrair do tabuleiro, de forma rápida, informações relevantes: linhas de ataque, vias de escape para o rei, e assim por diante. Dada a sua intuição informada, sabem como separar o joio do trigo, concentrando-se em movimentos que valem e não valem a pena levar em conta, em determinada situação. Assim, considerando-se apenas as táticas mais viáveis, podem planejar várias jogadas com antecedência e, relativamente, com pouco esforço mental. Algumas dessas configurações até têm nomes, como “a abertura siciliana” ou “companheiro de Boden”, e um especialista pode recorrer à sabedoria coletiva das respostas dos grandes mestres, anteriores a estas situações. Essencialmente, ganham por jogar com mais astúcia, não com mais esforço.

Que a impressionante destreza dos mestres do xadrez seja baseada na eficiência cognitiva e não (totalmente) em proezas sobrehumanas de memorização foi demonstrado por estudos que testaram mestres versus novatos em sua capacidade de lembrar e reconstruir um tabuleiro de peças de xadrez depois de observá-lo por apenas cinco segundos. Os mestres facilmente superaram os menos experientes, em alguns casos posicionando 23 ou 24 peças entre 25, corretamente, na primeira tentativa. Porém, só tiveram esse nível de acertos nos casos em que as configurações mostradas eram passos que poderiam ter ocorrido naturalmente durante o curso de um jogo. Quando as peças foram colocadas de forma aleatória, eles não fizeram melhor do que os novatos,

conseguindo apenas dois ou três resultados corretos na primeira tentativa.

Como podemos ver, a partir da natureza da experiência, ao falar sobre escolhas é importante fazer uma distinção entre o número de opções disponíveis no ambiente e o número realmente enfrentado por aquele que vai fazer a escolha. Tanto especialistas quanto iniciantes ficariam completamente perdidos se tentassem comparar diretamente, e escolher entre centenas de opções. Assim, eles simplificam o processo de escolha de alguma forma. A diferença é que especialistas podem simplificar suas próprias escolhas, o que, por sua vez, lhes permite tirar o máximo proveito da oportunidade de ter um número maior de opções. Iniciantes, por outro lado, esperam que os proponentes reduzam o número de opções que oferecem, o que iria lhes beneficiar – mas não tanto quanto aos especialistas. Se os proponentes continuam oferecendo um número excessivo de opções, os iniciantes acabam por se sentir esgotados.

Quais poderiam ser as consequências quando os iniciantes são confrontados com mais opções do que podem tolerar? Ou quando não parece possível desenvolver conhecimentos específicos? Afinal de contas, o xadrez é um sistema fechado e coerente, com regras claras e um objetivo muito claro: capturar o rei. Mesmo assim, é preciso um grande esforço para se tornar um craque. O que acontece quando estamos incertos de nossas metas ou do processo para alcançá-las? Nestes casos, é muito mais difícil tornar-se um especialista. E depois? Até este ponto, temos considerado efeitos do excesso de opções que parecem bastante benignos, como perder alguns minutos na hora de comprar uma geleia, ou uma derrota bastante embaraçosa de um mestre de xadrez com olhos vendados. Porém, estes efeitos são benignos somente porque os contextos de escolha em questão não causariam sérias consequências. Como veremos a seguir, a experiência da “sobrecarga de escolhas” está presente também nas decisões mais importantes e complexas, de tal forma que opções demais podem prejudicar a segurança financeira e a saúde das pessoas.

4. O estrondo da abundância Em 1978, uma nova classe de planos de aposentadoria, conhecido como 401 (k), tornou-se disponível para os trabalhadores americanos. Enquanto planos de previdência tradicionais eram financiados pelo empregador, estes planos de “contribuição definida” incentivavam o empregado a investir parte de seu próprio salário em uma variedade de fundos mútuos de investimento, cujos ganhos se tornariam disponíveis após a aposentadoria. Estes planos resolveram muitos problemas relativos a pensões deficitárias, e que não poderiam ser transferidas se o trabalhador mudasse de emprego, e ofereceram ao trabalhador mais controle sobre seu futuro financeiro. Hoje, o 401(k) é a forma dominante de investimento de aposentadoria nos Estados Unidos: quase 90% das pessoas que têm algum tipo de plano de aposentadoria são cobertos exclusivamente ou em parte por planos de contribuição definida.

À semelhança de outros investimentos de longo prazo, os fundos do 401(k) colhem os benefícios de juros compostos. Os preços podem variar descontroladamente a curto prazo, especialmente no mercado de ações, mas *booms* e recessões se equilibram a longo prazo e produzem retornos acumulados dramáticos. Mesmo depois do mercado acionário ter perdido cerca de 40% de seu valor em 2008 – a pior perda desde a Grande Depressão – o retorno médio anual de 25 anos do índice de ações S&P500 ainda era aproximadamente 10%. Com essas taxas, se um empregado de 25 anos de idade contribuísse apenas US \$ 1.000 para a S&P a cada ano, no momento em que se aposentasse, aos 65 anos, sua contribuição total de \$40.000 teria sido US\$500.000. Esses números não levam em conta a inflação, mas como ela afeta a economia tanto quanto os investimentos, planos 401(k) ainda apresentam dez vezes mais vantagens do que juntar dinheiro em uma conta bancária.

Além disso, as contribuições para o plano e os retornos obtidos são ambos isentos de impostos, até que o trabalhador se aposente

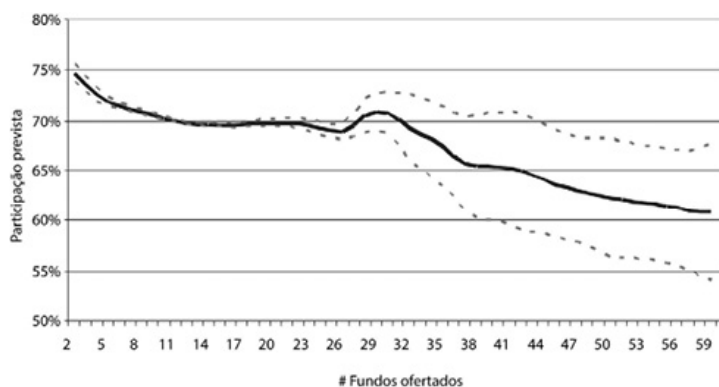
e comece a retirar o dinheiro. Para o americano médio, isto é equivalente a contribuir com um adicional de 20% para o fundo, em comparação com um investimento no mercado com a mesma quantidade de dólares, após impostos. Além disso, a maioria dos empregadores iguala as contribuições dos empregados com seus próprios recursos. A porcentagem da contribuição e do limite variam conforme a empresa, mas não é incomum que, dólar por dólar, convertam-se em vários milhares de dólares. Isso significa que a contribuição anual de US\$1.000 do nosso jovem empregado torna-se efetivamente US\$2.000, transformando-o em um milionário na aposentadoria. Diante desses incentivos, se você não sabe nada sobre investimento, escolher fundos aleatoriamente para o seu 401(k) ainda é uma jogada financeira melhor do que sua não-participação. Então, por que nem todos se inscrevem?

Em 2001, recebi um telefonema de Steve Utkus, diretor do Centro de Pesquisa de Aposentadoria do Vanguard Group, uma das maiores empresas de fundos mútuos do país. Ele me disse que uma análise das decisões de investimento de aposentadoria de mais de 900 mil empregados dentro do grupo Vanguard tinha revelado algo perturbador: o percentual de empregados elegíveis participando do 401(k) estava em declínio constante e estava naquele momento em 70%. Ao mesmo tempo, o número médio de fundos em cada plano estava crescendo gradualmente. Ele tinha lido recentemente meu artigo sobre o estudo das geleias, e queria saber se essas duas tendências poderiam estar relacionadas. Será que os funcionários estavam sofrendo de excesso de escolhas?

Com meus colegas Gur Huberman e Wei Jiang, ambos professores de finanças, eu examinei os registros de investimento a fim de responder a esta pergunta. Descobrimos que um aumento no número de opções teve um efeito negativo significativo sobre a participação. Como mostra o gráfico, as taxas de participação caíram rapidamente de uma alta de 75% para os menores planos, que tinham quatro fundos, para 70% para os planos com 12 ou mais fundos. Esta taxa se manteve até o número de opções exceder 30, ponto em que começou a deslizar novamente, atingindo uma baixa de pouco mais que 60 por cento para os planos com 59 fundos.

É pouco provável que os não-participantes tenham murmurado que havia opções demais e, em seguida, optado por sair de seus planos 401(k). Em vez disso, um bom número deles provavelmente teve a intenção de se inscrever logo depois de ter feito algumas pesquisas e descobrir quais fundos seriam melhores. Afinal, é fácil se inscrever no local quando se tem apenas cinco escolhas, mas quando se tem 50, parece razoável parar e meditar sobre as coisas por um tempo. Infelizmente, como você continua atrasando a decisão, e os dias se transformam em semanas, e as semanas em meses, pode ser que se esqueça completamente do seu 401(k).

Ok, então alguns funcionários ficaram de fato assustados com o número de opções e não participaram. Obviamente, ter um monte de opções não funcionou a seu favor. Mas o que aconteceu com as pessoas que resolveram participar? Elas estavam, quem sabe, mais bem informadas e confiantes sobre investimentos e, talvez tenham sido capazes de tirar proveito de todas as opções.



No entanto, quando eu e Emir Kamenica, professor de economia da Universidade de Chicago, examinamos os fundos que os participantes tinham escolhido, descobrimos que este não era realmente o caso: mais escolhas tinham, de fato, levado a decisões piores. As ações eram a maior categoria de fundos nestes 401(k)s, e como o número total de fundos em um plano subiu, este tornou-se

cada vez mais repleto de ações. Diante desses fatos, esperávamos que, mesmo que as pessoas estivessem escolhendo fundos ao acaso, elas investissem mais em ações quando as opções aumentaram. Mas exatamente o oposto era verdade: para cada conjunto de dez fundos adicionais em um plano, mais de 2,87% dos participantes evitaram ações completamente, e o restante alocou 3,28% menos de suas contribuições em ações, preferindo títulos e mercados de curto prazo em seu lugar.

Por que ficamos preocupados com os resultados? Bem, os 401(k)s são projetados para investimentos a longo prazo, e é aí que as ações se sobressaem. Considerando a média de 25 anos, as ações superam confiavelmente os títulos e especialmente os mercados de curto prazo, que não podem sequer acompanhar a inflação. No entanto, em nosso estudo, até mesmo os funcionários no final da adolescência e início da idade adulta, que podiam correr mais risco, deram pouca atenção para as ações quando o número total de fundos em seus planos aumentou. Parece que ter que aprender sobre todos os fundos de investimento foi muito complicado, por isso as pessoas tentaram reduzir as opções empurrando a maior categoria – ações – para um lado. Ao fazer isso, elas comprometeram seu futuro bem-estar financeiro. Mas houve uma exceção: elas compraram mais ações nas empresas onde trabalhavam, talvez devido à familiaridade ou lealdade. Mas isto é geralmente uma coisa arriscada, porque se sua empresa vai à falência, você perde tanto o seu trabalho como uma boa parte de sua poupança, como qualquer ex-empregado da Enron ou Lehman Brothers pode afirmar.

Vamos considerar a possibilidade de que as pessoas não tirem proveito de escolhas de investimentos para a aposentadoria porque, embora seja uma decisão importante, não tem qualquer impacto imediato em suas vidas. Sem um retorno palpável no presente, pode ser que simplesmente não haja motivação suficiente para avaliar as opções com cuidado e profundidade. Talvez você se esforçasse mais para aproveitar as vantagens de um número maior de opções em um assunto igualmente importante, mas que tenha efeito direto no seu bem-estar atual? Infelizmente, mesmo quando se trata de

seguro de saúde, mais uma vez não lidamos muito bem com escolhas.

Você se lembra da insistência do presidente George W. Bush para reformar o *Medicare*⁴ ? Isso resultou em um acréscimo, chamado Parte D, ao programa federal de seguro de saúde para idosos. O Parte D foi criado em dezembro de 2003 para compensar o aumento dos custos de medicamentos com receita médica, e seu papel central em seguros de saúde modernos era criar subsídios para os mesmos. Os idosos escolhem de uma variedade de planos de cobertura oferecidos por empresas privadas, e o governo reembolsa as empresas por esses custos. Em particular, Bush, elogiou o aumento de opções fornecidas pelo programa, como uma panaceia para os males do *Medicare*. “Um sistema *Medicare* moderno deve oferecer mais opções e melhores benefícios para cada pessoa da terceira idade – todos os idosos”, afirmou. “O elemento de escolha, de confiar nas pessoas para tomarem suas próprias decisões de saúde, é essencial.” A lógica por trás de oferecer uma ampla variedade de planos era que “quanto mais opções um idoso tem para escolher, mais chances terá de obter um benefício que possa ser adaptado às suas necessidades”.

Para muitos participantes, *Medicare* Parte D deu origem a uma redução de 13% nos custos de ajustes e, de acordo com um estudo, um aumento na compra de medicação com receitas. Estas vantagens são significativas, mas o programa ficou aquém em outras áreas. Tal como acontece com o 401(k) s, muitas das pessoas que ganhariam com a inscrição não conseguiram fazê-lo. O prazo inicial de inscrição para os beneficiários do *Medicare*, 15 de março de 2006 veio e se foi, e 5 milhões dos 43 milhões de idosos elegíveis não havia se registrado. Nem tudo estava perdido porque eles poderiam se inscrever em uma data posterior, mas teriam que fazer pagamentos mensais mais elevados para o resto de suas vidas.

Ainda assim, pode-se dizer, quase 90% dos idosos tinham se inscrito. Isso não é um sucesso? Na verdade, quase dois terços foram matriculados automaticamente por seus provedores de

seguros, com muitos aleatoriamente designados para planos que não necessariamente atendiam às suas necessidades de medicamentos com receita. Das pessoas que tiveram de *escolher*, 12,5 milhões se inscreveram e os restantes 5 milhões, não. Matrículas de inscrição foram desanimadoras para aqueles que mais precisavam da Parte D – indivíduos com baixa renda, elegíveis para a cobertura total de medicamentos com receita, sem nenhum custo pessoal. Se eles se inscreverem agora, vão incorrer em penalidades de atraso que talvez não possam pagar; se não o fizerem, muitos terão de renunciar à medicação que não podem pagar por conta própria. De qualquer maneira, estão em apuros.

A ideia era que os idosos se beneficiassem de escolher seus próprios planos, e do aumento da variedade disponível a eles, mas a própria escolha tornou-se um grande obstáculo para a inscrição. Havia dezenas de planos, que variam de 47 no Alasca, a 63 na Pensilvânia e Virgínia Ocidental, e os idosos, muitos deles com poucas habilidades de informática e visão limitada, tinham que procurar *online* para encontrar a lista de atributos para cada plano. Eles tiveram que descobrir como os planos diferiam entre si, o que parecia exigir habilidades sobrehumanas para montar o quebra-cabeças. Os planos variavam de inúmeras maneiras: remédios incluídos, política de medicamentos genéricos, pagamentos complementares no ato da consulta, prêmios mensais, franquias anuais e assim por diante. Empresas diversas ofereciam planos com as mesmas características, mas com preços diferentes, e essas características podiam mudar de uma semana para a outra.

Marie Grant, uma enfermeira aposentada de Cleveland, recorda sua frustração com o Parte D: “Eu nunca entendi toda a confusão... Fiquei com muita raiva. Todos esses planos diferentes”. Martha Tonn, uma professora aposentada de Wisconsin, “achou que era coisa demais, muito desorientador”. “Elas estão em boa companhia, porque 86% dos idosos, e mais de 90% dos médicos e farmacêuticos concordam que o Parte D é muito complicado. Um número considerável de idosos que tentaram se inscrever no *Medicare* não pode nem mesmo identificar que opção oferecia os mesmos benefícios que já tinham, e muito menos que planos seriam

uma melhoria, ou como poderiam adaptar qualquer um deles para atender suas próprias necessidades. Com certeza, qualquer tentativa de comparar 63 opções irá testar nossos limites cognitivos – mas há mais nessa história do que simplesmente nossa capacidade de processar escolhas diferentes. Bush e outros arquitetos do programa focaram principalmente em quantidade, mas, infelizmente, ao fazê-lo, prestaram muito menos atenção à qualidade das escolhas incluídas, e se seriam significativas na melhoria da vida das pessoas.

Quando se trata de tomar decisões desafiantes e com consequências sérias tais como a forma de investir em um plano 401(k), ou de melhor aproveitar o subsídio *Medicare* Parte D, vimos que focar em simplesmente aumentar as opções disponíveis pode ser um tiro pela culatra, e levar a decisões que prejudiquem ao invés de ajudar. Mas calma, você poderia dizer. Certamente, em tais casos, pode-se tomar mais cuidado, tanto ao fornecer quanto ao avaliar opções. No todo, porém, não seria ainda melhor manter nossas opções em aberto?

5. Abre-te Sésamo

“Quando uma porta se fecha, outra se abre.” Esta frase é frequentemente usada como consolo quando algo que se deseja escapa por entre os dedos e, a longo prazo, ela tende a funcionar. Mas este pode ser um consolo pouco convincente no momento em que a possibilidade desaparece; como a segunda metade do ditado diz: “Muitas vezes olhamos tão tristes e por tanto tempo para a porta fechada, que não vemos a que se abriu”. Nos concentramos tão intensamente nas alternativas perdidas porque, na maioria das vezes, preferimos manter todas as portas abertas. Como vimos no capítulo 1, mesmo os animais procuram ativamente por mais opções, apesar do fato de não haver nenhum benefício adicional em, digamos, ter vários botões para apertar para obter comida ao invés de apenas um. Não conseguimos evitar nos sentirmos traídos

por saber que tantas oportunidades se fecharam para nós, então, por que nos limitar?

Considere os resultados de um estudo realizado por Dan Ari-Ely, autor do livro de 2008 *Previsivelmente Irracional*. Participantes jogaram um *game* de computador em que viram três portas coloridas na tela – uma vermelha, uma azul e uma verde – e poderiam abrir qualquer uma delas clicando sobre as mesmas. Uma vez que a porta estava aberta, podiam clicar dentro dela para ganhar ou perder uma quantidade aleatória de dinheiro. Alternativamente, poderiam clicar sobre uma nova porta para abri-la e fechar a anterior. Os participantes receberam um total de 100 cliques e sua tarefa era usar este número limitado de cliques para ganhar tanto dinheiro quanto possível. O montante em jogo era maior para algumas portas do que para outras, mas no final todas as três portas ofereciam uma média de três centavos por clique. Para dominar o jogo e ganhar o maior pagamento possível, era preciso, em última análise, que se percebesse que nenhuma porta era melhor que as outras, e que bastava clicar na porta aberta tantas vezes quanto possível.

Mas havia um detalhe. Para alguns participantes, as portas fechadas iam aos poucos encolhendo e, em seguida, desapareciam completamente após 12 cliques na porta aberta. Se inicialmente um participante tinha escolhido a porta azul, por exemplo, e começava a clicar dentro para ganhar dinheiro, as portas vermelha e verde começavam simultaneamente a diminuir de tamanho. Os participantes podiam gastar um clique para mudar para uma das portas que estavam desaparecendo, por exemplo, a vermelha, e assim restauravam o seu tamanho total. Mas, uma vez que isso era feito, a porta azul aberta anteriormente e a verde, fechada, iriam começar a encolher. Isto criou um dilema: se impedissem as outras portas de desaparecer, estariam perdendo cliques que poderiam ser usados para ganhar dinheiro, mas se deixassem as portas desaparecer, arriscariam potencialmente perder mais através da porta que pagasse mais do que a atual. Descobriu-se que esses participantes usaram mais do que o dobro de cliques trocando de portas em comparação com as pessoas cujas portas não estavam

em perigo de desaparecer. Infelizmente, para eles, clicar freneticamente apenas para manter todas as portas à vista cortou significativamente seus ganhos reais.

O resultado mais surpreendente ocorreu quando os participantes foram informados com antecedência de que todas as três portas ofereciam exatamente a mesma recompensa média, tornando-se evidente que não havia nenhum benefício financeiro na mudança de portas. Mesmo assim, as pessoas cujo jogo continha portas desaparecendo gastaram mais cliques mudando de portas, embora isso fosse custar-lhes claramente mais dinheiro no final. Manter portas abertas, literalmente neste estudo e, metaforicamente, em nossas vidas, parece ser muito importante para a maioria de nós. Mas como o estudo ilustra, não podemos ter nosso bolo e comê-lo também; se queremos manter uma ampla gama de alternativas, algo tem que mudar, seja nosso tempo, nossa sanidade, ou nossa recompensa financeira. Embora os custos tenham sido relativamente pequenos no jogo das portas que desapareciam – alguns centavos aqui ou ali – o que é importante perceber é que há consequências em manter nossas opções em aberto.

A capacidade de escolher bem parece depender, em grande parte, do conhecimento que temos de nossas próprias mentes. E quando pedimos mais escolhas parece que estamos dizendo: “Eu sei o que quero, então mesmo diante de muitas opções, vou ser capaz de escolher o que quero”. Acreditamos firmemente que não importa quantas alternativas nos sejam dadas, pois ainda assim vamos saber por qual porta preferimos entrar. No entanto, paradoxalmente, ao pedir mais escolhas, estamos também admitindo que nem sempre sabemos o que queremos, ou que somos instáveis o suficiente para não saber o que queremos até o momento da escolha. E é claro que depois de um certo ponto, a quantidade de tempo e energia direcionados para escolher neutralizam os benefícios da escolha. Então, por que persistimos em nossa busca por mais escolhas?

Em muitos casos, sofreríamos por estar limitados a um único item, não importa o quanto o apreciássemos. Imagine comer sua comida favorita, seja ela qual for, no café da manhã, almoço e jantar,

365 dias por ano. Você acabaria por ficar cansado dela, um processo conhecido como saturação. Saturação aplica-se apenas à opção específica e outras semelhantes a ela, de forma que outros alimentos permaneceriam tão saborosos quanto antes e, portanto, eventualmente, tornar-se-iam preferidos pelo menos por um tempo, até que você recuperasse o apetite pela sua comida favorita de antes. Na verdade, décadas de pesquisa envolvendo desde pudim até enroladinhos de pizza têm mostrado que as pessoas comem e apreciam mais quando podem escolher entre uma variedade de alimentos e sabores, do que quando lhes é dada uma única opção.

A saturação e a necessidade de variedade afetam muitos aspectos de nossas vidas, desde filmes favoritos até amigos e parceiros românticos. Dependendo da velocidade de aparecimento e duração da saturação, o conjunto de escolhas pode talvez ter que ser muito grande. Todos nós conhecemos pessoas que nunca releeram um livro, assistiram a um filme mais de uma vez, ou pediram o mesmo prato novamente em um restaurante, por exemplo. Por estas razões, ainda que um número maior de opções dificulte cada escolha individual, ele também é útil, ao nos dar opções alternativas quando nos cansamos de nossos favoritos. No entanto, como mostra o estudo de Ariely, valorizar o fato de *ter* opções, mais do que a *qualidade* das opções pode levar a decisões que não nos ajudam.

A propensão para a variedade pode ser uma adaptação evolutiva, talvez para nos encorajar a comer dietas balanceadas, em vez de nos empanturrar com alimentos mais convenientes e desenvolver escorbuto ou outra deficiência nutricional. Pode-se dizer que temos uma mentalidade natural tipo “*buffet*”; gostamos de ter fácil acesso a um pouco disto e um pouco daquilo, e uma porção ainda daquela outra coisa, por favor. Infelizmente, quanto maior o *buffet*, mais provável o consumo excessivo, na tentativa de tirar proveito de toda aquela variedade. Um estudo realizado pelo USDA descobriu que, enquanto a quantidade e variedade de alimentos nos Estados Unidos aumentou nas últimas décadas, o consumo médio de alimentos cresceu a uma taxa ainda mais rápida, e não apenas para alimentos industrializados e com baixo valor nutricional, mas

em todas as categorias, incluindo frutas e legumes. Vemos tendências semelhantes em outras áreas, como o aumento da quantidade de tempo passado em frente das telas de TV e computador, enquanto os canais e *sites* se multiplicam. De acordo com Mike Shaw, presidente de vendas e *marketing* da ABC, o americano médio agora assiste a quatro horas e meia de TV por dia. Um estudo da Stanford descobriu que o usuário médio da internet passa duas horas por dia *online*, quando em casa, e este tempo gasto *online* diminui o tempo que seria gasto com a família.

O “*muchness*” ou excesso, que tanto nos atrai, muitas vezes não é algo a nosso favor. Em alguns casos, desistimos da melhor opção ou opções em favor de uma ampla gama de opções de qualidade inferior, como vimos no estudo das portas abertas. Ou damos pouca atenção à nossa saúde e entes queridos enquanto nos deleitamos com uma infinidade de opções. E, além disso, mesmo sem nenhuma dificuldade para identificar as melhores escolhas a partir de um conjunto muito grande, ou controlando nossas mentes e corpos que adoram *buffets*, ainda temos que lidar com outro problema. Quanto mais escolhas, maior o número de opções atraentes, não importa o quão refinado seja o gosto. Em algum momento, simplesmente não vai haver espaço, dinheiro ou tempo suficiente para desfrutar de todas as opções. Então, será preciso fazer alguns sacrifícios, e eles terão seu custo psicológico. Seu prazer pelas escolhas feitas será diminuído pelo pesar de ter que desistir de alguma coisa. Na verdade, a soma total do pesar sobre todas as opções “perdidas” pode acabar sendo maior do que a alegria sobre as opções escolhidas, deixando-o menos satisfeito do que se tivesse tido menos opções desde o início.

Você já experimentou a culpa do *TiVo*⁵ ? Originalmente, você acreditou que o seu DVR – essa invenção maravilhosa que lhe permite gravar automaticamente, armazenar e organizar seus programas de televisão – lhe ajudaria a trabalhar até tarde ou fazer planos para jantar sem sentir aquela ligeira pontada de arrependimento por perder seus programas favoritos. Adorou quando descobriu com surpresa que ele até sugeriria novos

programas que você poderia gostar de ver com base em seus interesses atuais, e que seriam também gravados para você. Mas aí percebeu que era fácil demais pedir ao *TiVo* para gravar muito mais coisas do que daria conta ou, pelo menos, apreciaria assistir. E essa pontada de culpa voltou: será que deve apagar os programas gravados que estão se acumulando invisivelmente? Ou sofrer com uma sessão de TV tipo maratona, motivada mais por obrigação do que por interesse?

Outra confirmação de que mais opções de escolha podem levar a maior pesar é o simples fato de que ter mais opções realmente *aumenta* os benefícios potenciais de uma boa escolha, mesmo que tornem o processo mais difícil. Quando as opções são poucas, podemos ser felizes com o que escolhemos, uma vez que estamos confiantes de que é a melhor escolha possível. Quando as opções são praticamente infinitas, porém, acreditamos que a escolha perfeita possa estar em algum lugar por aí, e que é nossa responsabilidade encontrá-la. A escolha pode se tornar então uma situação de perde-perde: se fizermos uma escolha rapidamente, sem explorar plenamente as opções disponíveis, poderemos lamentar potencialmente a perda de algo melhor; se considerarmos exaustivamente todas as opções, despenderemos mais esforços (o que não melhoraria necessariamente a qualidade da escolha final), e se descobirmos outras boas opções, poderemos lamentar que não seja possível escolher todas elas. Esse dilema pode ocorrer por opções que vão do mundano – como escolher um restaurante – até o altamente significativo – como com quem nos casar ou que carreira seguir.

Temos consciência dos efeitos positivos da escolha mas não dos negativos, de modo que atribuímos qualquer dano causado pelo excesso de opções a alguma outra causa, talvez até mesmo a ter poucas opções. Afinal, à primeira vista, parece que a melhor solução para a incapacidade de encontrar uma opção ideal é adicionar mais opções, mas um excesso de possibilidades pode nos impedir de nos alegrar por nossas escolhas. Como resultado, podemos ver a escolha como uma solução para os problemas dos quais ela é realmente a causa.

Se a dificuldade de escolher não se resolve adicionando-se mais opções, então talvez a solução seja exatamente o oposto: achar um algoritmo mais eficaz para eliminar opções. Ou não. A escolha não é simplesmente um problema matemático. Talvez o principal problema com o aumento de escolhas seja que ele trai nossas expectativas. Essas expectativas – que vão nos permitir “perceber” a nós mesmos, sendo e tendo tudo o que devemos ser e ter – voltam para nós. Se tenho tanto à minha disposição, eu deveria ser capaz de fazer o melhor possível, não posso mais usar a desculpa de que não tive escolha. Quando pedimos mais escolhas, também tornamo-nos sujeitos a mais escolhas. Desta forma, enquanto as opções crescem, elas adquirem vida e personalidade próprias. Demandam que sejamos melhores e façamos o melhor. Estas exigências vão além do computacional e racional para o emocional e, pode-se argumentar, mesmo o existencial.

Alexis de Tocqueville, o pensador francês que escreveu perspicazmente sobre a sociedade norte-americana em seus primórdios, descreveu as consequências de se ter cada vez mais opções, há mais de 170 anos atrás: Na América eu vi os homens mais livres e com mais altos níveis de escolaridade, em circunstâncias das mais felizes que podem ser encontradas em todo o mundo; ainda assim, a mim me pareceu que uma nuvem se encontrava habitualmente cobrindo a sua visão, e eles pareciam sérios e quase tristes, mesmo em seus prazeres... Agarram tudo, mas não seguram nada por muito tempo, e assim perdem o apego, enquanto saem correndo atrás de um novo deleite.

Podemos desenhar uma linha longa e um pouco torta do autor De Tocqueville para *Os Simpsons*, uma sátira mordaz da vida americana, e um marco cultural. No episódio “Homer e Apu”, da quinta temporada, Marge leva Apu às compras em um novo supermercado: Monstromart (“Onde Fazer Compras é Uma Provação Desconcertante”). Das prateleiras altas cheias de embalagens gigantescas, Marge seleciona uma grande caixa marrom. “Isso é um bom preço para 24 quilos de noz-moscada”, ela diz com prazer.

Apu arregala os olhos: “Ah, ótima seleção de produtos a preços baixíssimos”, ele diz. “Mas onde está o amor?”

Neste momento, uma voz vem pelo alto-falante, como se em resposta a Apu: “Atenção, clientes Monstromart. Apenas um lembrete, de que amamos cada um de vocês”.

“Uau!!”, exclama a maioria dos compradores, seus olhos voltados para o alto-falante. Apu, no entanto, não se impressiona. Só ele vê o que nós vemos: uma estranha paisagem em que as pessoas parecem minúsculas diante dos produtos, onde uma garrafa de *syrup* para panquecas é do tamanho de um ser humano e assusta, bloqueando o caminho, e onde – quando enormes jarras de suco de *cranberry* tombam e se quebram – seus conteúdos escorrem como um rio de sangue. É tão ridículo que é engraçado. Mas uma verdadeira Monstromart – a versão mutante e bombada de esteroides dos supermercados de *White Noise* – provavelmente seria um lugar “sério e quase triste” para buscar nossos prazeres.

6. A escolha bem organizada

Mas há esperança! A proliferação de “novos deleites” não precisa ser uma notícia terrível. Acredito que *podemos* tirar proveito das promessas das escolhas, nos beneficiarmos delas em vez de sucumbir às suas exigências, se nos comprometermos a alguma reeducação e treinamento. Ao aprender a negociar tanto as demandas computáveis de escolha quanto as não-computáveis, parece-me que há duas primeiras etapas importantes. Para começar, temos que mudar nossas atitudes em relação à escolha, reconhecendo que não é um bem incondicional. Devemos respeitar as limitações de nossas capacidades e recursos cognitivos, que nos impedem de explorar plenamente as opções complexas, e parar de nos culpar por não encontrar a melhor opção todas as vezes. Além disso, sempre que possível, temos de aumentar nossos conhecimentos, a fim de neutralizar os limites de nossas habilidades e recursos cognitivos, o que nos permite obter o máximo benefício em nossas escolhas com o mínimo esforço.

O desenvolvimento de competências tem custos próprios, apesar de tudo. Podemos nos tornar especialistas em algumas áreas, como falar uma língua ou conhecer nossas comidas favoritas, simplesmente por viver nossas vidas, mas em muitos outros domínios, especialização exige treinamento e considerável esforço. Além do mais, a competência é domínio específico, como foi visto pelos estudos de memorização dos tabuleiros de xadrez. A experiência que adquirimos através de trabalho árduo em um certo domínio vai ser passada de forma imperfeita para áreas relacionadas e, certamente, não será transferível para as não-relacionadas. No final, mesmo que tenhamos o objetivo de nos tornar especialistas em tudo em nossas vidas, simplesmente não há tempo suficiente para fazê-lo. Até em áreas em que talvez pudéssemos, o esforço não valeria necessariamente a pena. É claro que deveríamos nos especializar em áreas de escolha que são mais comuns e/ou importantes em nossas vidas, sobre as quais gostaríamos de aprender e dentre as quais gostaríamos de escolher.

Mas o que fazer quando queremos escolher bem em uma área na qual não temos nenhum conhecimento? A resposta óbvia é tirar proveito da experiência dos outros, embora seja muitas vezes mais fácil dizer do que fazer isso, no que diz respeito aos detalhes. Se você é um fornecedor, nem sempre fica claro como equilibrar a assistência eficaz aos inexperientes sem espantar pra longe os mais experientes. Se você é quem escolhe, a dificuldade está em saber quais características de um conjunto de opções serão eficazes para melhorar suas escolhas e quais irão apenas fazê-lo ficar mais confuso.

As pessoas têm tendência a achar que uma vez que conhecem melhor suas preferências, elas próprias devem fazer sua escolha final. Isto é verdadeiro nos casos em que as preferências podem variar amplamente de pessoa para pessoa, como num restaurante ou numa loja de vídeos, mas em muitos casos, temos geralmente as mesmas preferências. Quando se trata de investir em aposentadoria, por exemplo, todos têm o mesmo objetivo, de obter o melhor retorno, mas a dificuldade está em saber como chegar lá.

Nestes casos, muitas vezes é mais simples contar com a recomendação de um especialista, desde que os que estejam fazendo a escolha possam ter certeza de que os conhecedores têm seus melhores interesses em mente.

Voltando ao dilema de investir em aposentadoria, vamos olhar para o que aconteceu quando a Suécia privatizou seu programa de segurança social no ano 2000, mudando pensões de todo o país para planos de contribuição definida. Os trabalhadores suecos tiveram uma parcela de sua renda retida automaticamente pelo governo, e poderiam optar por investir em um ou mais dos cerca de 450 fundos mútuos de investimento diferentes, ou então seriam colocados em um fundo padrão projetado pelo governo para atender a média das necessidades do investidor. O governo ativamente desestimulou as pessoas a optarem pelo padrão, através de uma massiva campanha publicitária, incentivando-os a criar seus próprios *portifólios*, e isto deu certo: dois terços das pessoas escolheram ativamente seus próprios fundos.

No entanto, uma análise do programa pelos economistas Henrik Cronqvist e Richard Thaler descobriu que esse incentivo foi um equívoco, pois as pessoas que escolheram por si mesmas demonstraram diversos erros de decisão que iam contra seus interesses. Tinham uma estratégia de investimento desequilibrada, colocando quase todo o seu dinheiro em ações e ignorando títulos e outros ativos. Além disso, suas carteiras de ações favoreciam fortemente os estoques suecos, os estoques das empresas onde trabalhavam, e as ações que estavam em evidência no momento. Em geral, escolheram as opções que lhes eram familiares, a partir de noticiários ou de suas vidas diárias, em vez de se dedicarem a criar carteiras diversificadas, que fossem servir às suas necessidades individuais. Como resultado, suas escolhas tiveram um desempenho consistentemente inferior ao do fundo padrão, de 10% depois de três anos e 15% depois de sete anos.

Em retrospecto, é claro que o governo deveria ter direcionado os investidores inexperientes para o fundo padrão, não para longe dele. Esta é uma área na qual os que estavam fazendo escolhas teriam se beneficiado muito mais se seguissem rigorosamente as

recomendações dos especialistas. Por outro lado, em comparação com os planos que examinei como parte do estudo Vanguard, nenhum dos quais tinha uma opção padrão, o governo sueco fez a coisa certa ao decidir, em primeiro lugar, ter um fundo padrão e, em segundo, projetá-lo de forma inteligente em vez de defini-lo como algo simples, mas menos benéfico, como um mercado financeiro de curto prazo. O Congresso aprovou recentemente uma legislação que permite que os empregadores nos Estados Unidos façam algo semelhante, matriculando automaticamente seus funcionários em um plano 401(k), a menos que optem por sair. A inscrição automática é altamente eficaz em aumentar as taxas de participação em mais de 90% (de acordo com um estudo recente), pois atinge aqueles que pretendem participar mas acabam deixando pra depois, ou que simplesmente não estão cientes dos planos.

Mais uma forma de lidar com a escolha é quando as metas individuais e preferências variam, transformando as opções disponíveis em uma atividade colaborativa, em que você confia e interage com muitas outras pessoas. Tomemos como exemplo o Best Cellars, cadeia de lojas de vinho, um grande exemplo de varejista trabalhando com quem vai fazer escolhas, para tornar o processo de decisão o mais fácil possível. Em contraste com a típica loja de vinhos, com prateleiras e prateleiras cheias de milhares de garrafas organizadas pela região de origem ou o tipo de uvas utilizadas, o Best Cellars oferece apenas 100 vinhos diferentes em suas lojas, sendo cada vinho pré-selecionado pela qualidade e com preço razoável. Além do mais, os vinhos são divididos em oito categorias, com nomes autoexplicativos como “frisantes”, “suculentos” e “doces”. Informações mais detalhadas sobre cada vinho estão visíveis claramente acima das garrafas, e a equipe está disposta a fazer recomendações em termos não-técnicos. Não é uma loja projetada para atender *connoisseurs* ou aqueles que estão comprando para uma ocasião especial, mas para o consumidor médio, de todos os dias, seria difícil achar opção melhor.

Pode-se também tirar proveito da sabedoria do público em geral, bem como da de especialistas, para fazer melhores escolhas. O guia de restaurantes Zagat é um exemplo, pois classifica

restaurantes com base nas opiniões de vários frequentadores amantes de restaurantes, em vez de críticos individuais. Os varejistas *online* que tiram proveito do gráfico Cauda Longa também devem muito de seu sucesso a críticas e recomendações de consumidores, e estes podem aumentar seus benefícios ainda mais quando se concentrando no poder aquisitivo de públicos semelhantes. Amazon.com informa que “os clientes que compraram este produto também compraram dezenas de outros que talvez possam ser de seu interesse”, e Netflix.com oferece recomendações de filmes inteligentes, usando as suas próprias classificações anteriores de filmes para encontrar outros membros com gostos semelhantes. Em seguida, são sugeridos filmes que estes membros elogiaram, mas que você ainda não viu. (Netflix faz com que encontrar novos filmes se torne tão simples, que é fácil exagerar e acrescentar filmes na sua lista com tal excesso, que você pode acabar com mais do que poderia esperar assistir nos próximos dez anos. Se não tomar cuidado, você pode ser a próxima vítima do “Complexo de Culpa Netflix”.) Um benefício adicional desses sistemas de recomendação é que, enquanto eles impõem alguma ordem em um grande número de opções, também não removem qualquer alternativa, por isso os especialistas que querem algo que não está na lista de sugestões do computador ainda podem encontrá-lo por conta própria.

Opções de categorização também podem facilitar o ônus da escolha. Reduza o conjunto de escolhas a um número razoável de categorias, e dentro de qualquer categoria inclua um número razoável de alternativas. Com isso, você pode até sentir como se não estivesse se limitando. Para ver isso em ação eu, junto com dois assistentes de pesquisa, Cassie Mogilner e Tamar Rudnick, demarcamos o corredor de revistas em vários Supermercados Wegman e descobrimos que os compradores sentem que realmente teriam mais escolhas se tivessem menos opções no total, mas com mais categorias. Organizar uma seleção menor de revistas com um número maior de subtítulos, como *Saúde & Bem-estar* ou *Casa e Jardim*, criou uma estrutura que fez a escolha mais eficiente e agradável. Isso acaba sendo uma vitória, pois os clientes ficam mais

felizes com menos opções, e os editores de revistas economizam dinheiro no custo de produção das opções extras.

As categorias podem ser tão simples quanto uma loja de departamentos dividindo suas mercadorias em, digamos, departamentos, ou tão profundas quanto a classificação de um único tipo de produto em diferentes categorias baseadas em atributos que, de outra forma, seriam dificilmente reconhecidos pela maioria dos consumidores, como as categorias de sabor no Best Cellars. A forma de categorização orientada para muitos seria talvez melhor demonstrada pelo uso de palavras-chave e *tags*, usadas pela mídia em *sites* de compartilhamento na internet, como YouTube e Flickr, que são adicionados pelos usuários para descrever suas enormes quantidades de conteúdo. Marcar a imagem de um cão como “cão” é fácil de fazer, mas transformar a tarefa de encontrá-lo em fotos e fazer a triagem é quase-impossível por causa de todas as imagens do *site* ao apenas digitar uma palavra na caixa de busca. Seja qual for a forma que assuma, a categorização permite aos novatos reproduzir as habilidades dos especialistas para ignorar as opções irrelevantes e focar a sua atenção nas mais promissoras.

Recomendações e categorização são dois recursos úteis quando precisamos tomar decisões difíceis, porque podem melhorar nossas escolhas de duas maneiras. Tornam mais fácil a decisão em questão, o que permite tomar emprestado o conhecimento de especialistas ou grandes grupos, e também ajudam--nos a desenvolver a nossa própria competência mais rapidamente do que se escolhêssemos sem assistência. Aprender o que outros consideram bom e relevante fornece uma visão geral de um determinado campo, catalisando nossa compreensão e o desenvolvimento de nossas preferências dentro dele. Especializar-nos em todos os domínios nos quais escolhemos é impossível, mas podemos nos tornar especialistas no *processo* de escolha, aprendendo a utilizar a experiência de outros para melhorar nossas seleções e nosso conhecimento das opções disponíveis.

Assim como aprendemos com outros, também podemos aprender conosco mesmos. Ao tomar decisões baseadas em vários atributos, a forma como abordamos as decisões a tomar pode afetar

significativamente o quão bem lidaremos com um grande número de opções. Juntamente com meu colega Jonathan Levav, Mark Heitmann da Christian Albrecht University, em Kiel, na Alemanha, e Andreas Herrmann, da Universidade de St. Gallen, na Suíça, realizei um experimento com um grande fabricante de automóveis alemão que permitiu aos compradores que encomendassem seus carros novos escolhendo tudo, desde o motor até o espelho retrovisor.

Comparamos dois grupos de pessoas que estavam comprando o mesmo modelo de carro *online*. O primeiro grupo fez suas escolhas de dimensões com a maioria das opções: cor interior e exterior, com 56 e 26 opções diferentes, respectivamente. A partir daí, optaram pela ordem decrescente do número de opções, terminando com o estilo de decoração do interior e das marchas, com apenas quatro opções cada. O segundo grupo encontrou as mesmas escolhas na ordem inversa, começando com as opções de menor número e terminando com o maior. Embora ambos os grupos tenham visto, ao final, 144 opções no total, em oito categorias, as pessoas que começaram com o maior grupo e terminaram com o menor tiveram significativamente mais dificuldades de escolher. Começaram pensando cuidadosamente em cada opção, mas rapidamente se cansaram, e optaram pela opção padrão. No final, acabaram menos satisfeitos com seus carros prontos do que as pessoas que começaram com menos opções e foram aumentando.

Este estudo mostra que as pessoas podem aprender a escolher entre mais opções, mas têm menos possibilidade de se afogar se começarem no raso e vão se movendo lentamente em direção ao fundo, ao mesmo tempo construindo suas habilidades e audácia. Uma grande quantidade de escolhas, como 56 cores de tinta, não é tão grande quando ocorre perto do final do processo de escolha, onde já se tem uma visão mais clara do carro pronto. Se geralmente sabemos que tipo de carro queremos comprar – esportivo, sofisticado, próprio para a família – esta informação já fornece a estrutura adicional que simplifica a tarefa de escolher, eliminando algumas opções e destacando outras. Devemos, portanto, concentrar-nos primeiro nas dimensões que são mais fáceis de escolher, seja porque oferecem menos opções ou porque já

sabemos o que queremos, e deixar que essas escolhas nos guiem através das dimensões mais difíceis.

Henri Poincaré, um famoso francês que era matemático e filósofo da ciência, disse: “A invenção consiste em evitar a construção de combinações inúteis e construir combinações úteis, que estão em minoria infinita. Inventar é discernir, escolher”. Eu gostaria de inverter a segunda frase e propor um corolário: “Escolher é inventar”. O que quero dizer com isto é que a escolha é um processo criativo através do qual construímos nosso ambiente, nossas vidas, nossos ‘eus’. Se pedirmos mais e mais material para construção, ou seja, cada vez mais escolhas, é provável que ao final tenhamos um monte de combinações que não nos ajudam, ou que são muito mais complexas do que precisam ser.

Trabalhamos muito duro para ter escolhas, e com razão. Mas nos tornamos tão acostumados a tê-las e exigí-las, e ao fato de criar ainda mais opções, que às vezes nos esquecemos de avaliar quando e por que são úteis. Gerenciar nossas expectativas talvez seja o desafio mais difícil da escolha, mas uma maneira de fazer isso é olhar para aqueles que têm mostrado como as restrições têm sua própria beleza e liberdade. Inventores, artistas e músicos já sabem há muito tempo o valor de colocar restrições à escolha. Eles trabalham dentro de formas, estruturas e regras, das quais quebram muitas apenas para estabelecer novas fronteiras, às vezes, até mais restritivas. Há mais do que uma história para contar sobre a escolha, e deve haver mais do que uma forma de ler e escrever *escolha* dentro de nossa cultura. Em seu ensaio *A rejeição do Encerramento*, o poeta Lyn Hejinian considera “a relação da forma... com os materiais do trabalho escrito”: Pode a forma fazer o caos primário (a matéria-prima, o impulso e a informação desorganizada, a incerteza, incompletude, vastidão) articular-se, sem privá-lo de sua abundante vitalidade, seu poder gerador? Pode a forma ir ainda mais longe e realmente gerar essa potência, abrindo a incerteza à curiosidade, à incompletude à especulação, e transformando vastidão em plenitude? Na minha opinião, a resposta é sim, isto é, na verdade, a função da forma na arte. A forma não é um componente, mas uma atividade.

Se a forma pode realizar tudo isso em arte, pode não fazer algo semelhante na maneira de fazermos escolhas? Vale a pena, creio eu, experimentar com uma abordagem estruturada para a escolha, que nos encoraje a prestar muita atenção no processo de escolher e relacionar o poder de escolha não ao que ele é, mas a como o praticamos. Se a escolha é realmente algo que *fazemos*, como *fazemos* arte e música, então certamente podemos consultar algumas disciplinas criativas para orientação. A chave, porém, é reconhecer, e aqui volto às palavras de Tocqueville, que, a fim de *segurar* alguma coisa, é preciso deixar-se tomar por algo. Esse compromisso pode ser uma das coisas mais difíceis de praticar em um mundo de tantas escolhas.

Em uma conversa com o músico, compositor de jazz e ganhador do Prêmio Pulitzer, Wynton Marsalis, ele me disse: “Você precisa ter algumas restrições no jazz. Qualquer um pode improvisar sem restrições, mas isso não é jazz. Jazz sempre tem algumas restrições. Caso contrário, pode soar como barulho”. A capacidade de improvisar, segundo ele, vem do conhecimento fundamental, e esse conhecimento “limita as escolhas que você pode e vai fazer. O conhecimento é sempre importante quando há escolha”. A ação resultante é baseada na intuição informada, ou, como ele diz, no “super-pensamento”. No jazz, o super-pensamento vai além de determinar a “resposta certa”: Ele permite ver novas possibilidades onde outros veem apenas mais do mesmo, e construir a rara “combinação útil”. Talvez possamos super-pensar o nosso caminho através da escolha, aprendendo os fundamentos de sua composição, e em seguida, usando esse conhecimento para criar música onde poderia haver apenas ruído. Insistir em mais quando já se tem uma grande quantidade, é geralmente considerado um sinal de ganância. No caso da escolha, é também um sinal de fracasso da imaginação, que devemos evitar ou superar se quisermos resolver o nosso problema de múltipla escolha.

¹ N.T.: Provérbio comum nos EUA: “*If it’s not broken, do not fix it*”, que se traduz como “se não está quebrado, não conserte”.

² N.T.: Nos EUA, quando alguém começa a reclamar de algo visto como sem importância, é comum que amigos façam o gesto de tocar violino para acompanhar o ato.

³ N.T.: *White Noise*, livro escrito por Don DeLillo, em 1986, é uma sátira ao consumismo nos EUA, visto por alguns como o melhor romance dos anos 80.

⁴ N.T. *Medicare* é um programa administrado pelo governo federal dos Estados Unidos, que garante seguro de saúde para cidadãos a partir de 65 anos e para pessoas com necessidades especiais, desde 1965.

⁵ N.T.: O TiVo é um sistema que permite a gravação digital de programas de televisão nos Estados Unidos.



O VII. E não sobrou nenhum 1. Um pedaço de bolo
comediante britânico Eddie Izzard é bem
conhecido por seu número “Bolo ou Morte”, em que
compõe um cenário no qual imagina a Inquisição
espanhola supervisionada pela Igreja Anglicana.
Enquanto o tribunal original pode ter oferecido aos
condenados uma escolha entre ser torturado ou enviar
outros para a tortura, a Igreja Anglicana simplesmente
pergunta: “Bolo ou morte?”. Cada “vítima”, uma após a
outra, responde: “Bem, bolo, por favor”, e a Igreja
Anglicana concede o que foi pedido: “Muito bem, dá-
lhe bolo!”. Isso é engraçado por muitas razões. Acima
de tudo porque sabemos que escolher nunca é tão
fácil, mesmo quando há apenas duas opções. Por um
lado, temos a deliciosa maciez do bolo, e por outro, a
sinistra finalidade da morte. Conhecemos escolhas
difíceis e esta, meu caro, não é uma delas: optaremos
pelo bolo todas as vezes. Quando os infelizes
inquisidores ficam sem bolo – “Só tínhamos três
pedaços, e não esperávamos tanta gente!” – acabam
permitindo que os aspirantes a vítimas façam suas
próprias solicitações de outras alternativas para a
morte, tais como frango. Uma resposta certa e clara e
a oportunidade de mudar as opções? Este é o sonho
daquele que escolhe.

Nele, todos os clichês habituais e alegorias dramáticas sobre escolhas de vida e morte vêm à mente e são, em seguida, descartados. Não há nenhum teste de vontade e caráter, nenhum vilão podre e cheio de cicatrizes. Não há nada a defender, nada a se opor. A jornada do herói, que geralmente requer a superação de grandes dificuldades e obstáculos, repentinamente se torna... fácil, ou como dizem os americanos, *a piece of cake*¹. Izzard, abrasivo e tímido ao mesmo tempo, dá-nos um sonho que é muito delicioso, porque inverte todas as nossas piores expectativas, enquanto dá uma espezinhada na religião e cultura que estabeleceram-nas em primeiro lugar.

Por mais tentador que seja, cada sonho deve chegar ao fim. Tomar decisões na vida de verdade é quase sempre algo mais complexo, e induz à ansiedade. É altamente improvável que você vá enfrentar uma Inquisição inglesa e sua ameaça absurda de quitutes de padaria, mas um dia você pode muito bem encontrar-se diante da escolha entre bolo e bolo. *Fudge* de chocolate ou bolo veludo vermelho? De cenoura ou *cheesecake*? O que está em jogo pode ser apenas a vitória *social* ou a morte – aqueles foliões de *potluck*² levam seus bolos muito a sério – mas esta decisão é ainda mais difícil de tomar do que as que distinguem entre o bolo e a morte. Agora, imagine que os inquisidores espanhóis tenham assumido novamente, uma vez que seus correspondentes ingleses *parecem não entender nada*, e que reimplementaram sua política de que as vítimas escolhem entre tortura para si ou para os outros. Este bolo ou aquele exigiram alguma reflexão, mas essa tortura ou aquela? Agora tudo perdeu a graça.

Escolher entre dois sabores de bolo e duas vítimas de tortura pode parecer um dilema entre duas coisas completamente diferentes, porque os resultados possíveis – bolo e morte – são muito distantes. Mas o *processo* psicológico de escolha nestas duas situações pode ser mais semelhante do que imaginamos, e certamente reflete melhor as escolhas que experimentamos na vida real. Deixando de lado o humor, muitas vezes somos chamados a tomar decisões para as quais não existem respostas claramente

“certas” ou “melhores” opções. O que devemos fazer quando não somos capazes de agir, ou todas as respostas parecem erradas, ou ainda, a questão em si é terrível demais para ser contemplada?

2. O dilema Julie Julie é seu bebê prematuro, nascido após apenas 27 semanas de gestação e pesando menos de dois quilos. Ela está em estado crítico por ter sofrido uma hemorragia cerebral. Por essas razões, está sendo tratada na unidade de terapia intensiva neonatal (UTIN) de um hospital universitário de renome, sua vida sustentada por uma máquina que a ajuda a respirar. Depois de três semanas deste tratamento, a saúde geral de Julie não melhorou. Os médicos explicam-lhe que sua condição crítica implica em deficiências neurológicas graves que iriam confiná-la a uma cama, sendo incapaz de falar, andar ou interagir com outros. Depois de muitas ponderações, decidem que seria melhor para Julie se eles interrompessem o tratamento e desligassem a ventilação da máquina para deixá-la morrer.

Tome um pouco de tempo para refletir sobre o que acaba de acontecer e, em seguida, responda às seguintes perguntas:

1) Por favor, avalie a medida em que você sente cada uma dessas emoções, com 1 indicando de modo *nenhum* e 7 indicando *extremamente*.

a) Sobrecarregado 1 2 3 4 5 6 7

b) Muito chateado 1 2 3 4 5 6 7

2) Qual o seu nível de confiança no fato de que a melhor decisão foi tomada?

1 2 3 4 5 6 7

3) Até que ponto você gostaria de ter tomado essa decisão por si mesmo?

No cenário acima, os médicos não lhe forneceram muita informação, e tomaram a decisão final. Esta abordagem pode parecer surpreendente, até mesmo injusta, mas é como as coisas foram feitas em grande parte da história da medicina ocidental. O médico grego Hipócrates revolucionou a prática da medicina no século V, A.C., por postular que a doença era causada por fatores ambientais, e não por castigo divino, o que significava que poderia ser tratada com remédios físicos, em vez de espirituais. Por esta e outras contribuições, tais como o desenvolvimento do código de ética conhecido como Juramento de Hipócrates, ele chegou a ser considerado o Pai da Medicina. Embora os médicos não façam o mesmo juramento original, ele serviu como modelo para promessas semelhantes, usadas ainda hoje. Hipócrates merece o título de “pai”, não apenas por causa de sua influência orientadora, mas porque viu a relação entre médico e paciente como semelhante à que existe entre pai e filho. Para ele, os médicos possuíam conhecimento, experiência e bom senso, enquanto os pacientes eram ignorantes de seus próprios interesses, e estavam reduzidos à passividade mental por causa da doença. Parecia justo, portanto, que todas as decisões médicas devessem estar nas mãos capazes desses médicos sábios e conscientes. A lógica predominante considerou que permitir que os pacientes participassem nas decisões médicas iria degradar a qualidade do tratamento, e equivaleria à negligência. Se você fosse um médico então, você provavelmente teria escondido o diagnóstico do próprio doente, levando em conta o conselho de Hipócrates de “esconder a maioria das coisas do paciente enquanto estiver assistindo-o”, “nada revelando sobre o futuro do paciente ou da presente condição” e concentrando-se em conforto e distração. Se você fosse o pai de Julie, talvez não tivesse nem sido informado sobre suas deficiências ou a retirada do tratamento, mas apenas de que ela tinha morrido.

Hipócrates defendia um paradigma paternalista, e o Império Romano – e mais tarde as civilizações europeias e árabes do período medieval – tinham suas obras em tão alta conta que fizeram poucas tentativas de desafiar sua visão. A posição do médico como autoridade inquestionável manteve-se como norma, e foi reforçada pelo fervor religioso na época medieval. A crença de que a autoridade do médico era agraciada por Deus, determinou que a desobediência era não apenas tola e desrespeitosa, mas quase uma blasfêmia. Mesmo a revolução racional do século XVIII, o Iluminismo, não conseguiu propor modelos alternativos. Afinal, as pessoas pensavam que, se um paciente era tão estudado quanto seu médico, ele inevitavelmente concordaria com qualquer tratamento que ele lhe prescrevesse. Não seria então simplesmente sensato e eficiente continuar sem informar o paciente, e muito menos consultá-lo? Em 1847, a Associação Médica Americana certamente pensava assim, como é demonstrado pelo seu primeiro conjunto de orientações éticas, que tinha uma impressionante semelhança com os ensinamentos de Hipócrates: os médicos foram instruídos a unir “condescendência com autoridade, de forma a inspirar as mentes de seus pacientes com gratidão, respeito e confiança”, ao mesmo tempo, concedendo “razoável indulgência” para a “imbecilidade mental e caprichos do doente”. Os médicos eram encorajados a “não se oferecerem para fazer prognósticos sombrios”, mas apenas dar “aviso de perigo” aos pacientes, e “se absolutamente necessário”. Na verdade, eram aconselhados a evitar esse dever, se possível deixando a entrega de más notícias para “outra pessoa de suficiente critério e delicadeza”.

Antes, quando os médicos tomaram a decisão por Julie e deram-lhe pouca informação, eles estavam seguindo o modelo paternalista. Vamos voltar a Julie, mas desta vez, imaginar um cenário um pouco diferente.

Julie é seu bebê prematuro, nascido após apenas 27 semanas de gestação e pesando menos de dois quilos. Ela está em estado crítico por ter sofrido uma hemorragia cerebral. Por essas razões, está sendo tratada na unidade de terapia intensiva neonatal de um hospital universitário de renome, sua vida sustentada por uma

máquina que a ajuda a respirar. Depois de três semanas deste tratamento, a saúde geral de Julie não melhorou.

Os médicos informam a você sobre dois possíveis cursos de ação: continuar o tratamento, ou interrompê-lo, desligando a máquina de ventilação. Eles também explicam as consequências de cada ação. Se o tratamento for retirado, Julie morrerá. Se continuar, há aproximadamente 40% de chance de que Julie morra e 60% de que sobreviva com deficiências neurológicas graves, confinada a uma cama, incapaz de falar, andar ou interagir com outros. Por causa da condição crítica de Julie, os médicos decidiram que será melhor para ela se eles retirarem o tratamento, deixando-a morrer.

Agora, tome um pouco de tempo para refletir sobre o que acabou de acontecer e, em seguida, responda às seguintes perguntas:

1) Por favor, avalie a medida em que você sente cada uma dessas emoções, com 1 indicando de modo *nenhum* e 7 indicando *extremamente*.

a) Sobrecarregado 1 2 3 4 5 6 7

b) Muito chateado 1 2 3 4 5 6 7

2) Qual o seu nível de confiança no fato de que a melhor decisão foi tomada?

1 2 3 4 5 6 7

3) Até que ponto você gostaria de ter tomado essa decisão por si mesmo?

1 2 3 4 5 6 7

Suas respostas foram diferentes desta vez? Os médicos ainda tomaram a decisão e Julie ainda morreu. No entanto, o fato de que

explicaram os possíveis cursos de ação e suas respectivas consequências a você, provavelmente fizeram a decisão ser mais fácil de aceitar, tanto aumentando sua confiança de que era o caminho certo, quanto reduzindo o estresse emocional associado a ele. Embora essa abordagem possa parecer natural hoje, só depois do século XX é que a profissão médica começou a rever sua posição anterior, e reconhecer que pacientes e familiares poderiam se beneficiar de serem informados sobre sua saúde. Por que demorou tanto tempo, e o que teria motivado essa mudança radical de perspectiva?

Discípulos de Hipócrates seguiam não só seus pontos de vista sobre a relação médico-paciente, mas também sua crença de que a doença resulta de um desequilíbrio dos quatro “humores” corporais (sangue, fleuma, bílis amarela e bílis negra). Os pacientes eram submetidos a terapias como a sangria, o vômito induzido, e expurgos mais desagradáveis ainda, numa tentativa de restaurar o sempre esquivo equilíbrio. Tendo escapado de sanguessuga e faca, o paciente poderia ser submetido a uma dieta adequada a seu temperamento, fosse ele sanguíneo, fleumático, colérico ou melancólico. Embora algum médico possa, inadvertidamente, ter curado uma alergia alimentar desta forma, é improvável que o remédio tenha tido algum efeito para a maioria das outras doenças. No entanto, a teoria dos quatro humores mostrou-se tenaz, sobrevivendo por mais de dois milênios.

Durante o longo reinado dos humores, é provável que uma visita ao médico tenha, frequentemente, feito mais mal do que bem, o que significa, paradoxalmente, que o paciente precisava confiar em seu médico *mais* do que acontece hoje. Essa confiança ingênua, da qual tanto podemos zombar agora, é um componente essencial do “efeito placebo”: os pacientes *acreditam* que vão melhorar seguindo as ordens do médico, portanto *melhoram*, sofrendo menos e recuperando-se mais rapidamente. Independentemente das limitações e falhas de seus conhecimentos teóricos, mesmo os médicos de antigamente podiam contar com a experiência prática para melhorar suas decisões e aprimorar sua intuição. Sem experiência própria e com pouca compreensão da disciplina arcana

da medicina, o que mais pacientes poderiam fazer face à doença desenfreada e frequentemente fatal, exceto depositar sua fé nos médicos?

Somente em meados do século XIX, uma mudança de paradigma começou a ocorrer. Como parte de um movimento mais amplo, que enfatizou a descoberta científica e os testes, a prática do consentimento informado gradualmente substituiu o paternalismo médico. Tratamentos não eram mais tão misteriosos e aleatórios como tinham sido. Sua mecânica e riscos foram mais bem compreendidos e, conseqüentemente, sua aplicação tornou-se mais sistemática e eficaz. As mudanças não foram fáceis de aceitar, no entanto, e os médicos ainda se mostravam relutantes em modificar suas atitudes para com os pacientes. Eles, muitas vezes, continuavam a agir como os únicos tomadores de decisão, ocultando informações e tratando pacientes sem seu conhecimento.

Em um caso chocante de 1905, um certo Dr. Pratt disse a uma paciente que poderia curar sua epilepsia através da realização de uma cirurgia não especificada, mas enquanto ela estava sob anestesia, ele tirou-lhe o útero e os ovários, para estabilizar seus níveis de hormônio e, assim, reduzir suas convulsões. Ele foi processado por esta grave violação de confiança, e considerado culpado, mas seu desprezo pela opinião da paciente e por seus direitos sobre seu próprio corpo não era incomum para o seu tempo. Mesmo após a Segunda Guerra Mundial, os médicos continuaram a tomar liberdades de uma forma considerada inconcebível hoje. Em seu livro *O Silencioso Mundo do Médico e seu Paciente*, Jay Katz relata sua conversa com um respeitado médico francês que, quando consultado por um homem do campo que estava morrendo de insuficiência renal disselhe que não havia nada a ser feito. Ele intencionalmente não informou ao paciente que sua vida poderia ser salva por hemodiálise; a fim de receber este tratamento, o homem teria que se mudar para a cidade, mas “camponeses não se ajustam bem a uma mudança permanente para uma grande cidade”, explicou o médico, então foi assim.

Eventualmente, as lições do passado e a crescente confiança no método científico, combinaram-se a informações cada vez mais

acessíveis para minar a lógica por trás do paternalismo médico. Se os tratamentos e procedimentos eram lógicos e cientificamente válidos, por que não poderiam e não deveriam ser explicados aos pacientes? A transparência também levou a uma maior prestação de contas, contra a qual era difícil argumentar. Nos anos de 1950 e 1960, uma série de processos judiciais formalizou essas atitudes, estabelecendo a doutrina do “consentimento informado”, o que significa que os médicos foram obrigados (1) a informar aos pacientes sobre as diferentes opções de tratamento e os riscos e benefícios de cada um, e (2) obter a permissão dos mesmos antes de aplicar qualquer método.

As escolas de medicina treinaram seus alunos para valorizar a importância do consentimento informado, e a ameaça de processos por erro médico obrigou os médicos a respeitar a nova lei, com resultados de alto alcance. Apenas 10% dos médicos pesquisados em 1961 relataram que diriam a um paciente que havia sido diagnosticado com câncer, mas em 1971 – em uma completa inversão de números – mais de 90% estavam preparados para informar o paciente. E como a tradição milenar de manter os pacientes no escuro sobre sua própria saúde encontrou seu fim, outra mudança significativa apontava no horizonte, como podemos observar no terceiro e último cenário de Julie.

Mais uma vez, Julie é seu bebê prematuro, nascido após apenas 27 semanas de gestação e pesando menos de dois quilos. Ela está em estado crítico por ter sofrido uma hemorragia cerebral. Por essas razões, está sendo tratada na unidade de terapia intensiva neonatal de um hospital universitário de renome, sua vida sustentada por uma máquina que a ajuda a respirar. Depois de três semanas deste tratamento, a saúde geral de Julie não melhorou.

Os médicos oferecem a você uma escolha: continuar o tratamento, ou terminá-lo, desligando a máquina de ventilação. Eles também explicam as consequências de cada decisão. Se o tratamento for interrompido, Julie morrerá. Se continuar, há cerca de 40% de chance de que Julie morra e de 60% de que ela sobreviva, mas com graves deficiências neurológicas que poderão confiná-la a uma cama, incapaz de falar, andar ou interagir com os outros.

O que você faz?

Mais uma vez, pense um pouco para tomar a sua decisão, refletindo sobre o que acaba de acontecer e, em seguida, responda às perguntas:

1) Por favor, avalie a medida em que você sente cada uma dessas emoções, com 1 indicando de modo *nenhum* e 7 indicando *extremamente*.

a) Sobrecarregado 1 2 3 4 5 6 7

b) Muito chateado 1 2 3 4 5 6 7

2) Qual o seu nível de confiança no fato de que a melhor decisão foi tomada?

1 2 3 4 5 6 7

3) Até que ponto você gostaria de ter tomado essa decisão por si mesmo?

1 2 3 4 5 6 7

Desta vez, a escolha estava em suas mãos. Não só os médicos lhe forneceram as informações necessárias, mas lhe permitiram agir. Você não teve que vasculhar um grande número de opções e tomou a decisão final. Como suas respostas se comparam com as que você deu duas vezes antes? É uma questão importante, porque este "cenário-Julie" é o que as pessoas reais, em situações semelhantes encontram cada vez mais.

Os anos 60 e 70 não só viram o declínio do paternalismo na medicina, mas também um aumento do valor colocado na independência e na escolha pessoal na cultura americana como um todo. A mudança em direção a uma abordagem mais autônoma na tomada de decisão médica foi apoiada por vários famosos estudos,

que demonstraram os benefícios da escolha em contextos médicos. Por exemplo, como vimos no capítulo 1, os pacientes de terceira idade em um lar de idosos que receberam até mesmo escolhas triviais – se e onde colocar a planta em seu quarto, em que noite assistir a um filme – não só mostraram-se mais felizes, mas mais saudáveis e menos propensos a morrer, do que aqueles para os quais a equipe tomou tais decisões, como era norma na época. Se uma escolha trivial poderia reforçar a felicidade e a saúde, concluiu-se que as escolhas mais graves trariam benefícios até mais poderosos. Foi um pequeno salto da exigência do consentimento dos pacientes para certo tratamento a dar aos mesmos todas as opções e encorajá-los a escolher por si próprios.

Já não se diz: “O doutor sabe tudo”, e nosso próprio julgamento toma o centro do palco quando uma importante decisão médica deve ser feita. Talvez isso seja como deveria ser. No caso do Dr. Pratt, a questão não era se a histerectomia era um tratamento legítimo para a epilepsia, mas sim quem deve determinar se seria o melhor tratamento para aquela paciente em particular. O erro de Pratt, e por extensão, do paradigma paternalista como um todo, estava em não reconhecer que o tratamento correto não era apenas uma questão de sintomas e prognósticos, mas também de circunstâncias da vida e das preferências do paciente, como o fato de que ela poderia querer ter filhos no futuro. Enquanto o paradigma paternalista tratava da doença, a nova e autônoma norma trata da pessoa. O médico, indiscutivelmente, tem conhecimento especializado e uma compreensão mais completa dos riscos e benefícios associados a um tratamento específico. Mas, como paciente, você é um especialista de um tipo raro: Só você pode saber como um tratamento afetará sua vida fora do hospital ou do consultório médico. Uma vez que somente você sofrerá as consequências reais da escolha, então não deveria ser quem dá a última palavra?

Provavelmente, você respondeu: “Sim”, e nosso sistema de saúde tende a concordar. Então, você e eu e aqueles infelizes pais que têm seus bebês na UTIN deveríamos estar satisfeitos de que, nos Estados Unidos, ao contrário de muitos outros países, a

medicina paternalista já esteja de saída há algum tempo. Mas, como veremos a seguir, a maioria de nós não se sente mais feliz ou saudável e agradecida quando nos oferecem a opção entre continuar o tratamento de Julie ou desligá-lo. E os pais que fazem esta escolha na vida real muitas vezes se sentem piores do que aqueles para quem os médicos escolhem.

3. A escolha de Susan Susan e Daniel Mitchell estavam esperando seu primeiro filho. Embora não estivessem morando em sua nova casa há muito tempo, já tinham terminado de arrumar o quarto do nenê. Eles já tinham um nome escolhido: Bárbara, em homenagem à avó do bebê. Susan não tinha tido quaisquer problemas durante a gravidez, por isso, quando sua bolsa se rompeu às três horas da manhã, ela e Daniel não ficaram excessivamente ansiosos. Enquanto dirigiam para o centro médico de um conhecido hospital acadêmico do Centro-Oeste, o pensamento de que estavam prestes a se tornarem pais ajudou Susan a ter suas contrações cada vez mais rápidas. No entanto, enquanto ela estava sendo preparada para o parto e uma anestesia epidural, ela ouviu por alto que o coração do bebê havia parado, e foi levada às pressas para a sala de cirurgia para uma cesariana de emergência. Ela sentiu a pressão de um corte em seu abdômen, e, em seguida, ficou inconsciente.

Quando Susan abriu os olhos na sala de recuperação, ela viu o marido, mas não sua filha. Lembrou-se de ouvir as palavras “código azul”, mas ainda estava zozza e não sabia o que tinha acontecido. O médico veio para explicar a situação a ela e Daniel, e ela soube que a criança que carregou por nove meses e esperava agora estar embalando em seus braços estava em um respirador na UTIN. Bárbara sofreu anoxia cerebral grave, uma falta de oxigênio que a tinha deixado com danos cerebrais que punham sua vida em risco. Era impossível prever os efeitos exatos do dano, mas as boas

notícias eram poucas. Por enquanto, incapaz até mesmo de respirar sozinha, ela estava sendo sustentada por um ventilador e um tubo de alimentação. Ela tinha chances de sobreviver por um longo tempo, se o equipamento que a mantinha respirando continuasse ligado, mas era quase impossível que suas funções cerebrais superiores voltassem. Ela permaneceria em estado vegetativo persistente, inconsciente de qualquer coisa em seu entorno e incapaz de interagir com outros.

O médico disse isso e mais, e Susan escutou e assentiu com a cabeça e chorou, mas ainda assim manteve a esperança de que seu bebê estivesse bem. Esperando que uma olhada em Bárbara comprovasse que estava certa, Susan pediu para ser levada à UTI neonatal. Ela estava fraca e não conseguia andar ainda, então convenceu a equipe do hospital a colocá-la em uma cadeira de rodas e empurrá-la até lá. Mas o que ela viu não serviu de consolo. Cercada por equipamentos médicos, Barbara parecia pequena e frágil. Embora Susan soubesse que seu bebê estava com um respirador, ela não estava preparada para a visão de um tubo branco entrando pela sua garganta. O bip do monitor cardíaco anunciava que Bárbara estava viva, mas também servia como um lembrete constante de seu estado crítico. Susan e Daniel seguraram a mão de sua filha e falaram com ela por 15 minutos, mas depois tiveram que sair. A realidade da situação finalmente bateu: só um milagre permitiria que Barbara pudesse ter qualquer aparência de uma vida normal. Eles nunca tinham imaginado que esta seria a primeira – e talvez a última – grande decisão que tomariam como pais de Bárbara.

Depois de conversar longamente com os médicos, que explicaram as consequências de cada curso de ação e responderam a todas as perguntas, mas respeitosamente evitaram fazer qualquer sugestão, os Mitchells tiveram que escolher se queriam continuar com o tratamento que mantinha a vida de sua filha ou não. Dois dias depois, decidiram interrompê-lo, e Bárbara morreu em poucas horas. Susan, que ainda estava se recuperando depois da cirurgia, ficou um pouco mais. Ela viu outros bebês enquanto caminhava na maternidade em seu andar, mas só depois que saiu do hospital sem

o *seu* bebê foi que sentiu profundamente a perda. Os meses que se seguiram foram muito difíceis para os Mitchells, e independentemente de termos tido uma experiência como a deles, podemos entender por que sua dor foi tão profunda.

As bioeticistas Kristina Orfali e Elisa Gordon fizeram entrevistas com Susan e Daniel e outros pais – americanos e franceses – que tinham lidado com as profundas dificuldades da morte de seus bebês. Em todos os casos, as crianças gravemente doentes tinham morrido após a retirada do equipamento médico que garantia suas vidas. Mas nos Estados Unidos, os pais devem tomar a decisão de retirar o tratamento, enquanto na França os médicos tomam a decisão, a menos que isso seja explicitamente contestado pelos pais. Isto significa que existe uma diferença fundamental entre as experiências de escolha dos dois grupos de pais. Eu fiz uma parceria com Simona Botti, professor de marketing da Escola de Negócios de Londres, e Kristina Orfali, para examinar as repercussões desta diferença, e fazer uma pergunta importante: Depois de passados vários meses, os pais americanos e franceses ainda estavam igualmente angustiados com o que tinham sofrido?

Ambos os grupos ainda estavam de luto, é claro, mas um deles parecia estar lidando com a realidade melhor do que o outro. Muitos dos pais franceses manifestaram a crença na inevitabilidade do resultado, e assim, contando suas histórias concentraram-se menos em como as coisas poderiam ou deveriam ter sido do que os pais americanos. Foram capazes de falar, sem muita confusão ou raiva, sobre o que tinha realmente acontecido, e alguns ainda destacaram os poucos, mas preciosos, momentos positivos que tinham compartilhado com seus bebês. Nora, mãe francesa, disse: “Perdemos Noé, mas ele nos trouxe tantas coisas! Não felicidade, longe disso, mas enquanto ele estava aqui, nós o amamos como nosso filho. E, além disso, ele nos trouxe, talvez, uma certa filosofia de vida”. Ela mencionou ainda que, através dele, ela e o pai do bebê tinham desenvolvido amizades com algumas das enfermeiras. “É triste”, disse ela, “mas se ele está morto é porque tinha que morrer”. Nem ela nem os outros pais franceses culpavam a si mesmos ou aos médicos. Alguns deles disseram que gostariam de ter estado

mais envolvidos na escolha entre descontinuar ou não o tratamento, mas também sentiram que essa escolha poderia ter sido muito desagradável, e talvez exigisse demais deles. Pierre, que perdeu sua filha Alice, explicou da seguinte maneira: “[Os médicos] tomam a decisão e depois discutem com os pais. Uma vez que somos os pais, se tivéssemos que ajudar em uma decisão como esta, acho que seria impossível. Eu não sei se poderia dizer para desligarem os aparelhos. Já é difícil demais sem a adição desse estresse extra”.

Esse estresse a mais pode explicar a culpa, a dúvida e o ressentimento persistentes dos pais norte-americanos. Bridget, mãe de Eliot, sentiu que as enfermeiras e médicos apressaram-na, e agora, disse, “eu ando por aí pensando: “E se, e se, e se?” Ela achou que deveria ter se envolvido mais nas decisões do tratamento, mas estava chateada por ter sido a pessoa que “tirou a tomada”: “Eles ficaram me torturando de propósito. Como conseguiram fazer isso comigo? Agora eu vivo [com esta realidade] de ter tomado a decisão. Sharon, cujo filho Charlie morreu, expressou um sentimento similar, dizendo: “Eu senti que desempenhei um papel em uma execução. Eu não deveria ter feito isso”. Essas declarações, arrepiantes e angustiantes, soam significativamente diferentes das dos pais franceses. Elas quase poderiam ter saído da boca de Sophie Zawistowska, o personagem-título do romance de William Styron, *A Sophie's Choice*.

Como uma sobrevivente dos campos de concentração nazistas da Segunda Guerra Mundial, Sophie se lembra de muitas experiências terríveis. O título do livro refere-se à pior delas, uma decisão forçada que a atormenta e, finalmente, a destrói. Perto do final do livro, finalmente descobrimos qual é a escolha que Sophie não pode esquecer, e sobre a qual não consegue se perdoar. Quando ela e seus dois filhos, Jan e Eva, chegaram a Auschwitz, eles estavam na rampa, à espera de serem enviados para um campo de trabalho forçado ou para a câmara de gás. O homem no comando da seleção era um médico da SS. Depois de ter deixado escapar, em desesperado pânico, que ela e seus filhos eram poloneses e católicos, não judeus, ela teve que ouvir que já que ela

era “uma Polack, não uma Yid”, ela teria o “privilégio” de escolher: ela poderia manter uma criança, e a outra seria enviada para a câmara de gás. “Não me faça escolher”, ela suplicou num sussurro: “Eu não posso escolher”, mas se não o fizesse, os dois filhos seriam mortos. “Leve o bebê!”, ela gritou. “Tome a minha menina!” E com isso, foram selados os destinos de Sophie e de Eva. Muitos anos mais tarde, Sophie diz que ainda é terrível demais acordar todas as manhãs com esta memória, ter que conviver com isso. “Seu coração, ela diz, “foi tão ferido, que se transformou em pedra”.

“Tortura” e “execução” são termos que seria de se esperar ouvir muito mais de Sophie do que de Bridget e Sharon. Mesmo a possibilidade de que as reações dos pais americanos possam assemelhar-se à dela parece chocante. Afinal de contas, as circunstâncias dos pais americanos parecem ser muito mais próximas às dos pais franceses, e esperamos que circunstâncias similares levem a reações semelhantes. É claro que há variações culturais que poderiam levar a algumas diferenças, mas não seriam tais situações de vida-ou-morte por tragédia tão viscerais e fundamentais que possam ser compartilhadas por todos os que vivem tais experiências? Mas talvez haja outra força em ação aqui, e as sobrecargas suportadas pelos pais americanos e Sophie – de ter que fazer a escolha – tenham uma influência maior do que tudo o que os dois grupos de pais tenham tido em comum. Será que você poderia ser levado ao limite em termos de sua dor, não pelos próprios eventos, mas por ser o ator principal, aquele que toma a decisão? Quais são os custos exigidos pelo ato da escolha?

4. Os custos de comparar Você leu três vinhetas diferentes sobre Julie, e respondeu a perguntas sobre cada uma. Na primeira, os médicos não falaram sobre outras opções, e tomaram a decisão de interromper o tratamento (condição "sem escolha, "sem informação"). Na segunda, explicaram que havia dois possíveis cursos de ação e quais eram suas consequências antes de anunciar que tinham escolhido interromper o tratamento (condição "informada sem escolha").

Na terceira, você obteve informação e recebeu o pedido de que tomasse a decisão por si mesmo (condição "informada com escolha"). Em 2008, realizamos um estudo na Universidade de Columbia em que apresentamos aos participantes as mesmas "vinhetas-Julie". Eles se imaginaram como seus pais e preencheram questionários, assim como você, mas enquanto você viu e respondeu a todos os cenários, os colaboradores do estudo receberam aleatoriamente apenas uma das três condições. Ao comparar suas respostas, concluímos que os que lidaram com a condição "sem escolha, sem informação" (equivalente aos pais franceses) expressaram emoção menos negativa do que os que tiveram escolhas informadas (equivalente aos pais americanos).

Os "informados sem escolha" também estavam em melhor situação do que os "sem escolha, sem informação", que por sua vez ficaram tão infelizes quanto os "informados com escolha". Isto sugere que mostrar às pessoas as diferentes opções de tratamento pode ajudar a reduzir o impacto negativo da situação, mesmo quando os médicos acabam sendo os que vão tomar a decisão final.

Concluímos também que os que puderam escolher ficaram mais confiantes de que interromper o tratamento era a coisa certa a ser feita. Ao mesmo tempo, os com escolha sentiram-se piores, apesar de acreditarem mais fortemente na decisão final. Para explorar ainda mais este resultado, modificamos as vinhetas que não davam chance de escolha, de forma que os médicos eram os que decidiam *continuar* o tratamento. Neste caso, os "sem escolha" e os "com escolha" que continuaram o tratamento ficaram igualmente confiantes, mas mais uma vez, os "com escolha" sentiram-se piores. O grau de emoção negativa parece, então, depender menos da confiança na própria decisão entre retirar ou continuar o tratamento, e muito mais da percepção de ser o agente causal, a pessoa diretamente responsável pela morte ou sofrimento da criança.

A importância da causalidade percebida foi confirmada por outra variação do estudo, que examinou os efeitos da percepção da

retirada do tratamento como a opção profissionalmente recomendada. Dois grupos, "com escolha" e "sem escolha", leram as "vinhetas-Julie" com a seguinte frase inserida nos comentários dos médicos: "Em nossa opinião, não há mais nada a fazer senão retirar o tratamento". Em contraste com os resultados dos estudos anteriores, no momento em que os médicos expressaram que a interrupção do tratamento era a opção mais adequada do ponto de vista médico – ao invés de apenas uma das possíveis alternativas – os "com escolha" não se sentiram pior do que os "sem escolha"! Esta variação apagou a diferença significativa da emoção negativa nos dois grupos, sugerindo que os médicos, ao afirmar claramente suas preferências, podem aliviar a carga de responsabilidade pessoal de quem tem de tomar decisões difíceis sobre tratamentos. E junto com os outros "estudos-Julie", demonstra o quão fortemente as escolhas difíceis pesam sobre o coração e a consciência, quando nos sentimos apenas – ou até primariamente – responsáveis.

Por um lado, como vimos nos capítulos anteriores, relutamos em desistir de escolhas em qualquer situação, porque acreditamos que nos permitem mudar e moldar nossas vidas para melhor; por outro, reconhecemos a partir da experiência e talvez, da intuição, que algumas delas, não importam quais sejam as opções feitas e os resultados obtidos, irão sempre diminuir nossa felicidade. Isso é verdade quando a escolha é inevitável e nos oferece apenas opções indesejáveis, e é particularmente verdadeiro quando nos leva a pensar sobre o que valorizamos, não em termos de *valer a pena*, mas em termos de *valor*. Cito essa distinção de Lewis Hyde, que escreve em seu livro *The Gift*: "Eu falo em valer a pena quando me refiro a coisas que nos importam, mas nas quais não podemos colocar um preço. Por outro lado, quando falamos em valor, estamos comparando uma coisa e outra". A vida de uma criança tem valor, mas quando pais como os Mitchells são convidados a tomar decisões sobre o tratamento, precisam comparar opções, e para comparar, devem determinar o valor. Qual seria a quantidade de sofrimento que se igualaria à morte? Ou seja, quando somados o seu sofrimento presente ao do seu filho, e comparados ao sofrimento futuro antecipado, qual deverá ser o total antes que você

prefira considerar a morte dele? Ou quanta esperança, calculada como probabilidade de sobrevivência ou probabilidade de recuperação, você deve ter, antes de decidir continuar o tratamento? Você mede e considera o estresse emocional e as pressões financeiras e os efeitos disso sobre seus outros filhos ao fazer sua escolha, ou coloca a vida desta criança à frente de todo o resto? O que acontece quando tentamos fixar um valor em algo que é inestimável?

Deixe-me consultar Hyde, mais uma vez:

Para que uma coisa tenha valor de mercado, ela deve ser desmontável ou alienável, de modo que possa ser colocada sobre a balança e comparada. Quero dizer isso em um sentido particular: nós, que fazemos a avaliação, devemos ser capazes de nos separar daquilo a que estamos dando um preço. Temos de ser capazes de conceber a separação do que avaliamos... Sentimos que é inadequado, mesmo rude, ser convidados a avaliar em determinadas situações. Considere o velho dilema ético discutido em sala de aula, em que você está em um bote salva-vidas com seu cônjuge, filhos e avó, e deve escolher quem será jogado ao mar para manter a embarcação à tona – é um dilema, porque você é forçado a avaliar, em um contexto, a família, da qual nunca queremos nos separar, e avaliar da forma que fazemos com mercadorias. Às vezes, nos vemos forçados a tais julgamentos, com certeza, mas isto é estressante precisamente porque nossa tendência é não atribuir valores comparativos a coisas às quais estamos ligados emocionalmente.

Sophie e os pais americanos enfrentaram escolhas que exigiam que atribuíssem valor aos seus filhos. Para isso, precisavam se desligar das crianças, mas como não podiam, ficaram destruídos. É como se estivessem amarrados a algum lugar e fossem de repente esticados até que suas estruturas se arreventassem. Para os pais norte-americanos, isso levou a uma culpa implacável, o rancor e, em alguns casos, a depressão. Para Sophie, que também sofreu de muitas outras maneiras durante a guerra, o dilema termina em suicídio. Quando lemos a cena em que o médico da SS pede para ela escolher, entendemos imediatamente que ele queria,

intencionalmente, torturá-la, mas em nossas próprias vidas, às vezes, temos dificuldade em reconhecer os custos trágicos de certas escolhas.

Esperamos nunca ter que fazer tal escolha. A dura realidade, porém, é que há uma grande probabilidade de que cada um de nós seja confrontado com alguma decisão quase tão agonizante em algum momento de nossas vidas. Existem hoje 4,5 milhões de pessoas com a doença de Alzheimer nos Estados Unidos, e este número deverá aumentar para um total entre 11 e 16 milhões em 2050. A Sociedade Americana do Câncer estima que as chances de uma pessoa desenvolver um câncer invasivo em sua vida pode ser tão alta quanto 1 em cada 2 para homens, e 1 em cada 3 para mulheres. Todo ano, cerca de 60.000 novos casos da doença de Parkinson são diagnosticados. Não quero deprimi-lo, mas a verdade é que nenhum de nós está realmente protegido de ter que lidar com tais circunstâncias. A qualidade dos sistemas de saúde continua a melhorar, e as pessoas estão vivendo mais, mas tais desenvolvimentos significam que é provável que, eventualmente, nos encontremos em situações em que tenhamos de fazer escolhas difíceis sobre nossos pais, outros entes queridos, ou até nós mesmos, que mais cedo ou mais tarde se resumam a cálculos do que vale a pena e do que tem valor.

Essas decisões podem ser ainda mais difíceis do que nos "casos-Julie"; em vez de uma escolha dolorosa, lutamos dia a dia com todas as minúcias de coisas que podemos tão facilmente subestimar. Alguém é forçado a atribuir graus de valor à qualidade de vida de um ente muito querido – será que devemos pecar na segurança e esconder as chaves do carro, ou ceder à vontade da mãe de levar o máximo de uma vida independente, como ainda é possível? Como impedir o vovô de sair por aí com risco de se perder em um bairro que ele já conheceu como a palma de sua mão? Se o pai não pode mais se alimentar, é melhor colocá-lo em um asilo onde possa receber cuidados constantes, ou buscar alternativas, como um assistente pessoal, para mantê-lo no ambiente familiar com algum grau de autonomia?

É mais um ato de equilíbrio do que um dilema entre sim e não; certamente, saúde e segurança são fatores importantes no cálculo, mas não deveríamos também permitir que as pessoas mantenham tanta liberdade e independência quanto possível? Não é uma tarefa fácil pesar constantemente a proteção e a dignidade em uma escala de valores, e reavaliar continuamente esses julgamentos de acordo com a condição atual do sofredor. Certamente não ajuda que, mesmo que a mente e o corpo se deteriore, o instinto de permanecer no controle permaneça – às vezes os que sofrem ainda resistem à ajuda de outras pessoas, na esperança de defender a pouca liberdade que ainda lhes resta. Repetidamente, os familiares citam o processo de decidir quando e como tirar de um ente querido o direito de escolher como a parte mais difícil de uma experiência que já é agonizante.

Como aprendemos com o "estudo-Julie", quando os médicos apresentaram a opção de interromper o tratamento que mantinha a vida de Julie como a melhor opção do ponto de vista médico, os que deveriam fazer a escolha sentiram-se melhor sobre sua decisão do que quando os doutores apenas apresentaram as opções sem expressar suas preferências. Muitas vezes, olhamos para fontes de autoridade e experiência para aliviar o peso de uma decisão difícil – encontrar alguém que nos diz que tomamos o caminho certo em um dilema difícil pode ser uma grande ajuda para nos fazer sentir melhores com isso, mesmo que o resultado real permaneça inalterado. Em uma cultura onde nossa concepção de escolha é tão interligada com virtudes de dignidade e independência, a relutância em negar a alguém – mesmo que sofrendo de uma doença degenerativa do cérebro – o direito de escolher, pode ser tão forte que se sobreponha até mesmo à preocupação com o bem-estar físico. Uma estratégia de enfrentamento é adiar os aspectos mais delicados para as autoridades médicas; quando um filho ou filha ou cônjuge não deseja ocultar as chaves, a prescrição de um médico para que a pessoa fique longe do trânsito pode fornecer o impulso necessário para que se aposente a carteira de motorista da avó. Quando se trata dessas decisões difíceis, parece que a escolha é um direito que preferimos exercitar com alguma ajuda externa.

A infância e a idade muito avançada são fases em que os seres humanos são totalmente dependentes de outros para proteção e cuidados, mas apenas a idade muito avançada transforma a antiga independência em completa dependência. Quando nos tornamos encarregados do cuidado de outros, assumimos também os encargos mentais de fazer escolhas para alguém além de nós mesmos. Embora seja um fato que sempre desejamos o melhor para nossos entes queridos, a variedade estonteante de escolhas qualitativas é suficiente para levar qualquer um à loucura. Uma colega me disse que sentiu um grande alívio quando teve certa epifania um dia: “Depois de anos agonizando a respeito das opções de tratamentos, percebi um dia que minha mãe iria morrer, independentemente do que eu tivesse feito ou não. Parece cruel, mas foi tão importante para mim compreender que eu não poderia consertá-la, que eu não poderia dar-lhe de volta sua independência. Eu fui então capaz de me concentrar em criar para nós, em nossos últimos anos juntas, a qualidade de vida que não tinha sido possível quando eu ainda estava obcecada em ser uma cuidadora perfeita”. Talvez todos tenhamos que nos concentrar menos em perfeição, e mais na alegria de simplesmente passar o tempo com as pessoas que amamos.

5. Entre uma pedra e uma dura escolha³

Dadas as práticas duvidosas e o charlatanismo de médicos e curandeiros ao longo da história médica, nossa aversão à medicina paternalista faz muito sentido. Mas a mudança para a autonomia do paciente vem com novas questões e consequências. Há, com certeza, poderosos benefícios psicológicos na participação do processo de tomada de decisões, mesmo quando a pessoa escolhe de forma diferente do médico ou de outros pacientes. No entanto, como vimos, a escolha pode também ser punitiva e destrutiva. Embora preferíssemos acreditar no contrário, uma das principais preocupações da época anterior da medicina – de que

escolheríamos mal se nos fosse dada a oportunidade – não era infundada. Por exemplo, o médico e estudioso de tomadas de decisões médicas, Peter Ubel, aponta em seu livro *Loucura do Mercado Livre* que muitos pais na década de 1970 deixaram de vacinar seus filhos contra a pólio por causa do risco de contrair a doença a partir da própria vacina. Uma vez que a chance disso acontecer foi de apenas 1 em 2,400 milhões (muito menor do que a chance de uma pessoa não vacinada contrair poliomielite), qualquer médico profissional teria incentivado a vacinação. Mas a probabilidade traz pouco conforto quando o 1 em 2,4 milhões é o seu filho; alguns pais devem ter ficado com tanto medo de fazer com que seus filhos ficassem doentes se *decidissem* vaciná-los, tornando--se, portanto, agentes causais, que preferiram a opção muito mais arriscada de não fazer nada. Este é apenas um exemplo de como a nossa bem conhecida tendência a dar mais peso aos danos potenciais de uma ação do que aos da inação pode trazer problemas.

Somos também desviados algumas vezes (das ações que potencialmente nos beneficiariam) pela nossa suspeita ou medo de complicações. Em um estudo recente, novamente por Peter Ubel e colegas, os participantes foram convidados a imaginar que tinham sido diagnosticados com câncer de cólon, e que poderiam se tratar com uma de duas cirurgias diferentes. A primeira cirurgia oferecia o seguinte: 80% de chance de uma cura completa, 16% de chance de morte e 4% de chance de cura, porém acompanhada por um efeito colateral muito desagradável (colostomia, diarreia crônica, obstrução intestinal intermitente, ou infecção da ferida); chances da segunda cirurgia: 80% de chance de uma cura completa e 20% de chance de morte. Qual dessas cirurgias você escolheria? Você acha que seria melhor viver com um efeito colateral ou morrer?

Mais de 90% dos participantes informaram anteriormente que ficar com qualquer um dos possíveis efeitos secundários era preferível à morte. Com base em *suas próprias* preferências, a maioria deles deveria ter escolhido a Cirurgia 1, mas cerca de metade escolheu a Cirurgia 2! Embora *saibamos* que a cirurgia com complicações é melhor do que a cirurgia sem complicações,

podemos *sentir* que esta é a melhor opção. Talvez possamos nos ver lutando com efeitos colaterais dolorosos e embaraçosos, mas não podemos conceber a morte, e assim as complicações parecem reais de uma maneira que a nossa própria morte nunca parece. Assim, muitas vezes somos inconsistentes e tendenciosos, mesmo quando – ou talvez porque – nossas vidas estão em jogo.

Onde será que isso nos leva, então? Certamente não ansiamos pelos dias passados, em que pacientes saíam de cirurgias com mais coisas faltando do que esperavam. Não queremos que nos digam o que fazer, mas também não desejamos fazer escolhas prejudiciais à nossa saúde e felicidade. Gostaríamos de minimizar o sofrimento de quem enfrenta doenças e morte, sejam próprias ou de entes queridos, mas relutamos em fazê-lo se temos de restringir suas opções. De acordo com o que sabe agora, você abandonaria mais prontamente escolhas dos tipos de cenários apresentados aqui? Se sua resposta for sim, em quem você confiaria e com que frequência permitiria que escolhessem por você? Se não, por quê? Será que é porque tem uma visão incomum de suas próprias ansiedades, motivações e comportamentos, e, portanto, está menos propenso a erros? Você é capaz de fazer avaliações objetivas quando as emoções de outros estão em jogo? Talvez, quem sabe, esteja preocupado com o fato de que podemos estar apenas a uns poucos passos de renunciar às nossas poucas escolhas para nos tornar autômatos em uma distopia *orwelliana*, onde damos um dedo e querem a mão inteira.

É por isso que não nos preocupamos em pensar muito sobre perguntas difíceis até que estejamos em situação difícil, ou presos ‘entre uma pedra e um lugar duro’, e nesse ponto, já não estamos em condições de dar as respostas que mais nos beneficiariam. Meu pedido para que você pense sobre escolhas onerosas pode parecer agressivo e, como diz Hyde, até grosseiro. E algumas pessoas podem acreditar que contemplar tais escolhas seria como atraí-las para sua vida. Não vou negar que tudo isso seja um pouco mórbido, mas fazemos seguro de vida e escrevemos testamentos, porque ambos nos obrigam a reconhecer nossa mortalidade. A morte bate à porta só uma vez, e o cobrador de impostos, uma vez por ano, mas

dilemas desagradáveis podem impor-se em nossas vidas a qualquer momento. Embora se concretizem com mais frequência na forma de vizinhos incômodos do que de algozes da SS, não colaboramos com nosso próprio bem-estar ignorando-os, ou banalizando seus efeitos crescentes quando temos a capacidade de nos preparar para a inevitabilidade de ter de escolher entre opções pouco atraentes.

Para examinar a forma como reagimos a essas escolhas cotidianas desagradáveis, fiz uma parceria com Simona Botti para outro conjunto de estudos. Os participantes, estudantes da Universidade de Chicago, pensaram que estavam fazendo testes de sabor para uma pesquisa ligada ao consumo. Pegamos uma variedade de iogurtes com sabor e pedimos a alguns dos alunos para classificar, em uma escala de 1 a 9, o quanto pensavam que gostariam ou não de cada um deles. Com base em suas avaliações, foram selecionados mais quatro sabores considerados apetitosos (açúcar mascavo, canela, cacau em pó, hortelã) e quatro menos apetitosos (sementes de aipo, estragão, pimenta em pó, sálvia). Outros alunos chegaram e foram orientados a pegar quatro potes de iogurte – tanto do grupo mais apetitoso quanto do menos apetitoso – que estavam em uma mesa. Os iogurtes estavam rotulados, abertos, em copos transparentes, permitindo que os alunos vissem e cheirassem facilmente cada um. Metade dos participantes pôde escolher um sabor para experimentar, e a outra metade tirou a sorte em um papelzinho dentro de um chapéu e experimentou o sabor escrito nele. Na verdade, tínhamos manipulado os papéis para que quem tirasse a sorte no chapéu saísse com o mesmo sabor que o provador anterior havia escolhido livremente. Todos puderam degustar tanto quanto quiseram das amostras, e depois cada um respondeu a um questionário-pesquisa sobre o quanto tinha gostado do sabor, e a que preço a empresa que supostamente executava o estudo deveria vender um pote de 230 gramas de iogurte nas lojas.

Quando considerados os iogurtes apetitosos, as pessoas que escolheram o sabor comeram mais do que as que receberam o sabor designado. Além disso, os que escolheram precificaram o pote um dólar acima do que os que não tiveram escolha. Mas quando os iogurtes eram menos saborosos, *os que não escolheram*

comeram 50% a mais e precificaram o pote US\$ 1,50 acima do que os que puderam escolher. Os resultados para os melhores sabores não precisam de explicação, mas por que parecem invertidos para os outros sabores? Por que algo de sabor desagradável seria considerado melhor por alguém que não escolheu o que comer do que por quem o fez? As pesquisas e nossas discussões com os participantes iluminaram um pouco a questão. Os que puderam escolher selecionaram iogurtes pesando os prós e os contras, e como provaram sua amostra, não puderam evitar continuar o processo de avaliação: Quão ruim era e por quê? A cada colherada, se lembravam de que tinham feito aquela escolha, mas será que realmente haviam selecionado os menos ruins? Em contraste, os que não fizeram a escolha não tinham motivos para se preocupar sobre como suas amostras seriam medidas em relação às outras e, como não tinham escolhido, não estavam preocupados com o resultado dos testes de sabor; para eles isto era apenas uma experiência, não uma medida de sucesso ou fracasso pessoal. Parece que mesmo quando temos muito pouco a perder, escolher entre opções desagradáveis deixa um gosto amargo na boca.

É claro que não estamos presos em um mundo bizarro, onde somos forçados a comer sabores repugnantes de iogurte porque *BadYogurt Corp* está na liderança. Se o balcão de degustação no supermercado mais próximo não tem nada atraente a oferecer, passamos de liso. Mas “nenhuma das anteriores” nem sempre é uma opção, ou às vezes, é a pior opção. Digamos que seu cônjuge tenha propensão a gostar de filmes de Uwe Boll⁴. Na noite em que vão sair, será que escolhe *BloodRayne* ou *House of the Dead*, ou desagrada de vez o seu amor impondo uma proibição por tempo indeterminado de tudo que tenha a ver com Uwe? Quando chega a época das festas de fim de ano, você vai passá-las com os sogros e chatear seus pais, ou visitar seus pais e chatear os sogros, ou ficar em casa e chatear todos? Deve dar os objetos valiosos da família, sobretudo os que têm maior valor sentimental, para esta filha ou para aquela, ou vendê-los por uma ninharia e dividir o dinheiro? Individualmente, essas decisões estão longe de alterar sua vida,

mas se cada uma perturbar sua felicidade, quanto tempo se passará antes da soma total ter um peso significativo? Talvez seja hora de desafiar algumas de nossas crenças mais arraigadas sobre escolha e considerar o que poderemos ganhar se nos desapegarmos.

6. A síndrome do botão vermelho Bem-vindo ao Parque Paraíso! Estamos muito felizes de tê-lo aqui, e esperamos que fique conosco tanto quanto possível. Coma bem, alegre-se, faça o que quiser! É isso mesmo: não há regras no Paraíso, e você está no comando (e não toque no botão). Pegue um mapa, explore, aproveite. O clima é sempre perfeito. O que é isso? O botão? Ah, sim, é só não pressioná-lo e tudo ficará bem. Mas se o fizer, bem, não nos responsabilizamos pelas consequências. Olhe, fique longe do botão redondo grande (imagine um vermelho e brilhante) como o que está na parte inferior da página, ok?

Se você é como eu, está se perguntando o que esse botão faz. Há muita coisa para mantê-lo ocupado, mas seus pensamentos ficam voltando para o botão. Certamente, não deve ser tão ruim assim. Estão apenas tentando esconder algo de você. E se não pressioná-lo, alguém o fará. Não, você provavelmente não deve se arriscar, mas será que vai doer dar uma olhada mais de perto? Por que será que falam sobre o botão, afinal? Talvez *queiram* que você o pressione. Mas pode ser uma armadilha do governo. Só há uma maneira de descobrir...



Aprendemos muito cedo na vida que algumas coisas simplesmente não são permitidas, e não ficamos inertes em relação a isso. Quando temos dois anos de idade fazemos birra e jogamos caixinhas de suco para o alto; na adolescência, batemos portas e pulamos janelas. Os personagens de muitas das mais interessantes e duradouras histórias tentam – e muitas vezes não conseguem – resistir à tentação do proibido. Comer qualquer fruta, mas não as desta árvore? Amar alguém, mas não o filho do inimigo? Sabemos como isso acaba. Vamos chamá-lo de desobediência, rebeldia, ou rebelião. Na década de 1960, o psicólogo Jack Brehm chamou isso de *reatância* e explicou o seguinte: Quando uma pessoa acredita-se livre para se envolver em um determinado comportamento, ela vai experimentar reatância psicológica se esta liberdade for eliminada ou ameaçada de extinção. A reatância psicológica é definida como um estado motivacional voltado para o restabelecimento da liberdade ameaçada ou eliminada, e manifesta-se no aumento do desejo de se engajar no comportamento em questão.

Certamente, você já se pegou tentando agarrar-se exatamente a estas escolhas que não tinha antes. Mas como vimos, nem sempre fazemos as “melhores” escolhas para nós. Uma possível solução para esse problema é afastar as escolhas que têm potencial nocivo e entregá-las a quem é confiável e mais qualificado e/ou objetivo. Mas é mais fácil dizer do que fazer. Mesmo que pudéssemos chegar a um consenso sobre o que é “prejudicial” e quem é “qualificado”, remover uma escolha muito provavelmente provocaria reatância. Uma coisa é nunca ter tido certa escolha, outra bem diferente é tê-la e depois perdê-la. Nos “estudos-Julie” e na experiência com os iogurtes, os que tiveram escolha indicaram em seus questionários que não queriam mudar para a condição de ‘não ter escolha’. Os que não fizeram escolhas, por outro lado, teriam gostado de mudar e experimentá-la. A maioria achou que seria melhor – ou pelo menos bom – ter podido escolher, embora os que não o fizeram tenham ficado realmente mais satisfeitos de maneira geral.

Talvez porque esses cenários fossem hipotéticos ou básicos e sem importância, não houvesse então razão para levar os participantes a questionar seu compromisso com a escolha. Mas isso não explica por que os pais americanos que tomaram decisões críticas e reais sobre tratamentos para seus bebês, e que expressaram rancor e ressentimento por terem sido colocados nessa posição, também rejeitem a ideia de abandonar a possibilidade de escolher. Eles entenderam que a escolha poderia ser um peso naquelas circunstâncias, então, se houvesse a oportunidade, por que não deixar que os médicos decidissem? Além do mais, embora os pais franceses tenham se beneficiado de uma cultura em que as decisões médicas não são vistas como questões de escolha pessoal, ainda assim, tiveram sentimentos confusos por não ter a chance de escolher.

Em capítulos anteriores, dissemos que a escolha é uma necessidade básica para o bem-estar humano, e está intimamente ligada aos “direitos inalienáveis” de vida, liberdade e busca de felicidade. Como tal, o ato de escolher refere-se ao que vale a pena, não ao que tem valor. Ele exige que façamos uma atribuição de valor às opções em consideração, mas a própria escolha resiste a tal avaliação, exigindo constante amor e fidelidade. Quando a escolha como princípio compete com a escolha como prática, ficamos divididos: Deveríamos reivindicar e exercer nosso direito, ou fazer o que é certo para nós na situação em questão? Se a falta de escolha é o *status quo*, talvez esta questão nunca apareça. Mas se outros têm escolhas quando nós não temos, ou se nossa liberdade de escolha está ameaçada de extinção, a polêmica pode começar. Então, o saldo normalmente fica a favor da escolha como princípio e, independentemente das consequências, insistimos em nosso direito de escolher. Isso significa que tentar poupar outros de escolhas difíceis, removendo-lhes a oportunidade, pode produzir efeitos adversos.

Em 1972, os habitantes de Miami, Flórida, começaram a estocar uma substância que estava prestes a ser banida. No curto espaço de tempo entre o anúncio da proibição e sua implementação, os moradores de Miami correram para as lojas e agarraram o maior

número possível das caixas que estavam prestes a desaparecer. Uma vez que a proibição entrou em vigor, alguns deles persistiram no contrabando do produto vindo de municípios onde ainda era legal. O que é que era tão precioso para os residentes de Miami, sem o qual simplesmente não poderiam ficar? Era sabão líquido para máquina de lavar roupas... mas não qualquer sabão. Sua cidade foi uma das primeiras no país a proibir a venda e o uso de detergentes com fosfatos, substâncias químicas que aumentavam o poder de limpeza, suavizando a água em máquinas de lavar. Infelizmente, os fosfatos eram também eficazes fertilizantes. Quando escorriam para os mananciais de água, provocavam o crescimento excessivo de algas, que entopem as massas de água, sufocam plantas e animais e, em alguns casos, produzem neurotoxinas prejudiciais aos seres humanos. Sim, mas como os brancos ficavam brancos! O que é estranho, porém, é que, mesmo na época da proibição, os fosfatos não eram a única opção para tornar um detergente mais potente, e os fabricantes já estavam introduzindo novas formulações com carbonatos e outras substituições. Por que quebrar a lei para ter roupas limpas, especialmente quando elas podem ficar igualmente limpas com detergentes ecologicamente corretos e *legais*? Foi “como a Lei Seca, mas com sabão”, diz um colega meu, e é apenas um exemplo do impacto considerável da reatância em nossas atitudes e comportamentos.

Como um fenômeno psicológico, reatância não depende dos fatos de uma situação, mas de nossa percepção deles. Se acreditarmos que a liberdade de escolha nos foi tirada, pode não importar que estejamos errados. Uma das áreas em que mais desejamos escolher é em questões de saúde, e não gostamos de ter restrições impostas. Rápido! Quando eu digo Organização de Manutenção da Saúde (HMO⁵), qual é o seu primeiro pensamento? Duvido que seja positivo, já que provavelmente você já ouviu sua quota de histórias de terror sobre os HMOs. Uma pesquisa em 2000 registrou um índice de aprovação de 29% do público para convênios, apenas 1% a mais do que a classificação de aprovação

para as companhias de tabaco. HMOs tornaram-se os planos de saúde que todo mundo adora odiar, mas será que realmente merecem nossa ira?

Enquanto os planos de saúde tradicionais pagam parte ou a totalidade de suas despesas médicas, não importa com quem você faça sua consulta, um HMO cobre apenas os cuidados recebidos pelos profissionais que sejam membros da sua rede de provedores, o que varia de plano para plano. Se você quiser que sua visita a um especialista seja incluída, é preciso ter a aprovação de um médico clínico geral da rede. Este sistema permite que o HMO negocie melhores preços com os médicos da rede, e repasse a economia aos clientes na forma de prêmios mais baixos. É verdade, as pessoas gostam de economizar, mas talvez não tanto quanto gostam de escolher. Sentindo-se limitados pelos HMOs, muitos relatam, consistentemente, ter recebido deles o pior tratamento. Mas espere – alguns desses relatos vêm de pessoas que nem sequer pertencem a HMOs. Em um estudo foram analisados dados de pesquisa de mais de 18 mil entrevistados e descobriu-se que quase 25% deles estavam enganados sobre sua cobertura, acreditando que estavam em um plano de saúde HMO, quando na verdade tinham seguro tradicional, ou vice-versa. Os entrevistados que pensavam que tinham cobertura tradicional estavam mais satisfeitos do que os que acreditavam ter a cobertura de planos de saúde HMO; o plano que *tinham*, na verdade, acabou por ter um menor efeito sobre sua satisfação do que o plano que *acreditavam* ter. HMOs, de fato, oferecem menos opções, mas será que isso, necessariamente, leva a tratamentos e consultas de qualidade inferior? Parece que pensamos que sim, mas esta avaliação pode estar distorcida por uma aversão à limitação de nossas escolhas. Se a reatância está comprometendo o nosso julgamento, será que não podemos fazer algo a respeito?

6. Administrando a reatância Uma sociedade verdadeiramente democrática deve, em certa medida, incentivar a reatância.

Quando não há motivação para desafiar as ameaças à

liberdade, o que vai impedir as pessoas de aquiescer ao totalitarismo? Não estou sugerindo que iniciemos um projeto super-secreto para suprimir a reatância. Podemos projetar e adotar estratégias que ignorem, manipulem ou tirem proveito da reatância, de tal forma que sirvam aos nossos interesses sem comprometer nossos direitos. Por exemplo, que tal a psicologia inversa, a antiga estratégia dos pais em todos os lugares? Funcionou bem para o coelho chamado Brer Rabbit⁶, quando foi preso por seu inimigo, a raposa Brer Fox. Enquanto seu captor considerava como exatamente iria fazer para puni-lo – assá-lo, enforcá-lo ou afogá-lo – Brer Rabbit implorou: “Por favor, não me jogue no espinheiro! Faça qualquer coisa que quiser, mas, por favor, não me jogue no espinheiro!” E então, o que fez a raposa Brer Fox? Lançou-o ao espinheiro, é claro, e o coelho Brer, que tinha crescido brincando no espinheiro, escapou com facilidade. Um de meus colegas aplicou o mesmo princípio a fim de despertar o interesse de seu filho em Shakespeare. Aqueles, ele disse, eram ‘livros do papai’, e as crianças não tinham permissão para lê-los. Ele escondeu-os atrás de outros livros na estante e no armário, e debaixo da pia do banheiro, como se fossem edições das revistas *Playboy* ou *Penthouse*, mas sempre deixando uma pontinha visível. Não demorou muito para seu filho encontrar os textos ilícitos e estudá-los em sua privacidade. Aos poucos, o menino desenvolveu um profundo interesse nos clássicos, e meu colega ficou muito satisfeito consigo mesmo.

Existem soluções melhores, no entanto. Lembra-se de Mark Lepper, meu orientador da Universidade de Stanford? Na década de 1970, ele realizou uma série de estudos, agora vistos como clássicos, com os psicólogos Mark Zanna e Robert Abelson. Num dia que seria considerado normal, as crianças de um jardim de infância na Califórnia, tiveram uma “surpresa”. Uma de cada vez foram chamadas de suas atividades regulares em sala de aula e levadas a outra sala. Lá, um experimentador vestido com um jaleco

branco mostrou a elas seis brinquedos: um trem, uma "mola maluca", um trator, um burro de dar corda, um "traço mágico", e um robô movido a bateria chamado Robbie (um dos brinquedos de maior sucesso daquele ano). Pediu às crianças para classificar os brinquedos do mais ao menos favorito, e Robbie acabou por ser o ganhador. Em seguida, ele disse que ia sair da sala, e que enquanto estivesse fora, poderiam brincar com qualquer um dos brinquedos, *exceto* Robbie. Ele advertiu fortemente algumas das crianças contra a ideia de brincar com Robbie, dizendo: "Vou ficar muito chateado e muito zangado com você, e vou ter que fazer algo a respeito disso". Para as outras crianças, disse apenas: "Vou ficar um pouco irritado com você". Enquanto o experimentador estava longe, as crianças que tinham sido ameaçadas com a irritação maior, olharam para Robbie, mas não chegaram perto dele. As que tinham recebido uma ameaça mais amena também obedeceram ao experimentador, mas chegaram muito mais perto de Robbie. Concentraram-se atentamente nele e estenderam a mão para tocá-lo, empurrando-o de volta apenas no último segundo. Uma semana depois, outro experimentador pediu a essas mesmas crianças para avaliar novamente os seis brinquedos. As crianças que tinham sido menos ameaçadas, e que descobriram que não era assim tão difícil resistir ao Robbie, não ficaram tão interessadas nele como antes. Mas as outras, que haviam sido ameaçadas mais severamente, queriam mais do que nunca brincar com Robbie.

Todas as crianças estavam sujeitas à mesma restrição, mas a advertência mais branda provocou menos reatância *a longo prazo* do que a mais forte. Temendo que alguém se irritasse e fosse repreendê-las, as crianças advertidas com mais vigor mantiveram distância de Robbie, mas começaram a sofrer de algo semelhante à "síndrome do botão vermelho", a condição que nos aflige quando um botão vermelho que avisa cuidado está bem na nossa cara. Podemos imaginar essas crianças a pensar: "Robbie deve ser realmente incrível, se o cara não quer me deixar brincar com ele!" e "Por que tenho que ouvi-lo? Ele não é meu chefe!" As crianças advertidas com menos ênfase quase cederam aos seus impulsos, mas sua própria hesitação indicou que acreditavam ter uma escolha.

Seus pensamentos foram mais assim: “Eu posso brincar com Robbie se realmente quiser, porque o homem disse que ficaria apenas *um pouco* irritado, e isso não é um grande problema porque meu pai se irrita o tempo todo, mas de qualquer maneira, talvez eu realmente não queira brincar com Robbie”.

Quando as crianças foram questionadas sobre os brinquedos uma semana mais tarde, elas recordaram o evento anterior e a classificação que deram ao Robbie. Para as que sofreram a advertência mais intensa, ficou claro que tinham sido forçadas a desistir de Robbie e que não tiveram qualquer escolha. Assim, agora, exibiam reatância, dando a Robbie classificações ainda mais elevadas. Para as outras, no entanto, as coisas eram um pouco mais complicadas. Elas haviam dito que queriam muito brincar com Robbie, mas não brincaram com ele. Uma vez que as consequências da desobediência seriam leves, elas tinham uma escolha, então por que não escolheram o brinquedo que mais queriam?

Uma possível explicação é que isso teria produzido dissonância cognitiva, colocando seus desejos declarados e comportamentos reais em desagradável conflito. Uma vez que a ação foi no passado e não poderia ser mudada, a única maneira de evitar a dissonância seria reinterpretar o desejo: “Eu acho que Robbie não era tão especial. Eu pensei que seria muito mais divertido brincar com ele, mas acho que não seria”. Ao pedir às crianças para não brincarem com Robbie, mas ainda permitindo-lhes alguma margem de manobra, o pesquisador foi capaz de minimizar a reatância, e Robbie tornou-se menos atraente. Uma vez que elas acreditaram que tinham, por si mesmas, concluído que Robbie não era tão especial, sua nova atitude iria persistir.

As companhias de seguro aprenderam depressa o que fazer a partir de estudos como o descrito acima. Reconheceram os benefícios de restrições que não *parecem* restrições e aplicaram sua nova visão no problema da baixa confiança do público em planos de saúde. Nada foi dito aos membros do plano sobre reatância, e ninguém tentou convencê-los de que era tudo imaginação. Em vez disso, desenvolveram um novo plano chamado

organização provedora preferida, ou PPO⁷. Como um HMO, um PPO oferece uma rede de provedores aprovados e de clínicos gerais que atuam como porteiros-controladores dos cuidados especializados. A principal diferença é que os PPOs *incluem* os serviços que não pertencem à rede, embora a um custo significativo em relação aos serviços da rede. Os incentivos para ficar dentro da rede são fortes, por isso as pessoas costumam fazê-lo, mas ainda sentem que têm outras opções. Assim, se beneficiam dos baixos prêmios dos PPOs, mas evitam o descontentamento suscitado pelas limitações rígidas dos planos HMO.

As leis muitas vezes empregam meios semelhantes para influenciar nossas escolhas. Os “impostos do pecado”, que reduzem o consumo de álcool e tabaco, são restritivos, mas não proibitivos, por isso estamos dispostos a viver com eles. Esses impostos são introduzidos ou criados por uma variedade de razões: por exemplo, para reduzir custos sociais, como faltas ao trabalho, despesas de saúde e acidentes relacionados com o álcool. Estudos revelaram que um aumento de 10% nos impostos sobre as bebidas alcoólicas resulta em média numa queda de 3 a 4% no consumo. Isso é bastante significativo, considerando que o imposto sobre as bebidas é geralmente muito baixo, apenas alguns centavos por galão de cerveja em alguns estados. No caso dos cigarros, onde o imposto pode ultrapassar US\$2 por pacote, um aumento de 10% nos impostos poderia produzir uma queda de consumo de até 8%, de acordo com uma análise do Prêmio Nobel Gary Becker e colegas. Além do mais, esses efeitos são intensificados em grupos que têm mais a perder com o fumo e a bebida, como adolescentes e mulheres grávidas. E a diminuição percentual no consumo é geralmente menor do que o aumento percentual no imposto, resultando em mais dinheiro dos impostos em geral para o governo gastar como lhe aprouver. Mas como os consumidores, que pagam a conta, se sentem a respeito desses impostos?

Um estudo recente descobriu que as pessoas com alto risco de tabagismo ficaram felizes quando o imposto sobre o cigarro foi aumentado! Será que fumantes têm dificuldade com matemática?

Será que eles têm dinheiro para queimar? Não, eles percebem que um imposto mais elevado significa cigarros mais caros, e não querem pagar extra. Então, o que está acontecendo? Bem, fumantes e fumantes em potencial *sabem* que não devem fumar. Tanto em termos médicos quanto financeiros é má escolha. Os incentivos para *não* fumar, no entanto, não são convincentes o suficiente para eles. Talvez seja a pressão dos colegas ou querer parecer legal; talvez já estejam viciados. Seja qual for a razão, fumar ainda é muito atraente. Mas, quando os preços dos cigarros sobem, aumentam os incentivos para deixá-los, e isso é uma coisa boa. Em algum momento, as pessoas decidem que simplesmente não podem gastar tanto com o hábito. Se ainda não fumam, pode ser que nunca comecem; se fumam, vão tentar reduzir. E os que tentam parar podem achar um pouco mais fácil: o mesmo cigarro é menos tentador quando custa mais.

Soa como uma vitória! Mas antes de agirmos nessa loucura sobre impostos, vamos recuperar nossa perspectiva. Impostos podem ser menos restritivos do que proibições definitivas, mas ainda podem induzir a reatância se forem muito altos. O que acontece quando as pessoas querem um produto que custa muito caro? O Canadá descobriu a resposta a isso da maneira mais difícil, aumentando o imposto sobre o cigarro durante a década de 1980 e início de 1990. O número de fumantes caiu em 40% durante o mesmo período, mas em 1994 registrou-se o início de um próspero mercado negro: 30% dos cigarros vendidos eram contrabandeados dos Estados Unidos pelo crime organizado. Além do crime, o governo canadense também teve que lidar com a diminuição da receita, já que menos gente pagava impostos sobre os cigarros que estava comprando. Em 1997, o governo cedeu e baixou o imposto, e os níveis atuais de tabagismo no Canadá, assim como os impostos sobre o cigarro, são semelhantes aos dos EUA.

Existe alguma arte na subtração. Muito pouco é ineficaz, enquanto demais é contraproducente. Encontrar o ponto perfeito em tudo é difícil, e para impostos e outras decisões que afetam muitas pessoas, nenhuma solução vai funcionar para todos. Seria bom se

ao menos houvesse uma maneira de cada pessoa determinar o nível perfeito de influência para si mesma.

7. Amarrados ao mastro O épico grego *A Odisseia* narra a história de Ulisses, herói malandro, que navega de volta para casa depois de ajudar os gregos a conseguir a vitória na Guerra de Troia, ao longo de árdua década. Devido a uma série de dificuldades, a viagem levou dez anos a mais, dando à palavra *odisseia* seu significado de uma viagem longa e aventureira. Ulisses enfrentou monstros e perdeu muitos homens, e ainda que os ventos soprassem seu navio em todas as direções, menos para a rota de volta, ele perseverou. Graças aos conselhos da feiticeira Circe, sobreviveu até as sereias, encantadoras, mas mortais. O canto “alto e emocionante” dessas mulheres pássaros era tão irresistível que inúmeros marinheiros tinham destruído seus navios nas costas rochosas, ou pulado ao mar e se afogado, na tentativa de se aproximar do som de outro mundo. Ulisses disse a seus homens que, quando se aproximassem da ilha das Sereias, deveriam tapar os ouvidos com cera de abelha. Ele, porém, queria ouvir a música, por isso deu a seguinte ordem para a tripulação: Vocês precisam me prender com cordas apertadas até me machucar, para que eu não possa mover um só músculo, e fique assim preso ao local, ereto junto ao mastro, amarrado pelas cordas. E se eu pedir, em voz de comando, para me libertarem, então me apertem mais ainda, corda sobre corda.

Sob a influência das sereias, ele fez apelos, mas seus fiéis companheiros de navegação o amarraram ainda mais apertado e remaram com mais intensidade, até que estivessem fora de perigo. A partir daí, Ulisses e companhia passaram a navegar entre Cila, um monstro de seis cabeças com apetite para marinheiros, e Charybdis, que podia criar redemoinhos que virariam o navio. Nosso

herói destemido foi forçado a escolher entre duas opções terríveis, mas agora você já sabe como é isso.

Era bem sabido, até mesmo na Grécia Antiga, que agimos contra nosso melhor juízo com uma regularidade perturbadora, uma condição que os gregos chamavam de *akrasia* (literalmente, “falta de comando” sobre si mesmo). Embora nem todos os casos de *akrasia* levem ao afogamento, somos constantemente confrontados com dilemas de tentação, e quando cedemos aos nossos desejos de comer um hambúrguer quarteirão duplo com queijo e uma porção dupla de batatas fritas, ou ao nosso desejo de procrastinar em questões nas quais precisamos ser mais responsáveis, como fazer poupança e exercícios regulares, os efeitos cumulativos podem ser prejudiciais. No capítulo 4, mencionei que uma das melhores maneiras de resistir a essas tentações é evitá-las, em primeiro lugar, mas isso só funciona até certo ponto. Podemos colocar o bolo de volta na geladeira, em vez de deixá-lo à vista no balcão para nos atormentar, por exemplo, mas não podemos escapar completamente. Se estivermos determinados a repetir a refeição ou até comer mais vezes, a única maneira de resistir é estar controlado por um poder mais forte que nós. Também devemos considerar a possibilidade de nos amarrarmos ao mastro.

Sabemos que Ulisses tomou uma decisão sábia, providenciando para que fosse impossível a ele fazer qualquer coisa a não ser permanecer no barco. Sua escolha – permanecer a bordo, ou saltar na água – foi transformada na escolha de sua equipe: manter Ulisses amarrado ou deixá-lo saltar para a morte. Uma vez que os homens não podiam ser tentados pelas sereias, eles fizeram a escolha certa, e Ulisses poderia ter feito a errada – e fatal. Podemos, igualmente, *optar* por delegar escolhas difíceis a outros, o que nitidamente nos preveniria da angústia ou dos danos de ter de escolher por nós mesmos, e da perda de autonomia nas escolhas feitas por outros para nós, sem nossa aprovação.

Com isso não estaríamos reduzindo a quantidade total de opções em nossas vidas, mas redistribuindo-as, fazendo uma opção adicional agora que poderá ser retirada ou alterada no futuro. Só precisamos de uma tripulação eficiente e de algumas cordas.

Vários serviços e recursos podem servir de auxílio nesses esforços, habilitando-nos a fazer um compromisso prévio quando nossa força de vontade está forte, para evitar escolhas erradas quando ela estiver fraca. Por exemplo, cassinos usam bancos de dados sofisticados e tecnologia de reconhecimento facial para evitar que trapaceiros, contadores de cartas, e outras pessoas da lista negra, entrem em seus estabelecimentos. Jogadores compulsivos podem adicionar voluntariamente suas informações pessoais a estas listas negras, através das próprias redes ou de serviços gratuitos como *BanCop* e, assim, prevenir-se de perder seu dinheiro suado. Mesmo se não pudermos fazer com que seja fisicamente impossível sucumbir à *akrasia*, é possível impor-nos penalidades por nossas más escolhas. O despertador *SnuzNLuz*⁸ é um aparelho sutil para o dorminhoco crônico. Cada vez que se aperta o botão “*snooze*”, o relógio se conecta automaticamente à sua conta bancária através da internet e doa US\$10 ou mais de seu dinheiro para uma instituição de caridade pré-selecionada. Seus criadores recomendam que, para máximo efeito, você escolha uma organização que despreza (uma “anticaridade”): experimente a NRA⁹ se é a favor de fortes leis para o controle de armas, ou PETA¹⁰, se tem um armário cheio de casacos de pele.

Outra companhia do *pré-comprometimento* é a stickK.com, um *site* criado por Dean Karlan, (professor assistente de economia da Universidade de Yale), e dois colegas. Quando era estudante de PhD, Karlan perdeu cerca de £38 (38 pounds) por concordar em pagar a um amigo metade de sua renda anual se não conseguisse perder peso. Anos mais tarde, ele teve a ideia de criar uma “loja de compromissos”, que iria tornar o processo divertido e conveniente, e assim nasceu stickK.com. O *StickK* recomenda que você “faça um contrato consigo mesmo!”. Você não pode modificar o contrato e, se não cumpri-lo, perde uma quantidade previamente combinada de dinheiro para uma pessoa, uma instituição de caridade, ou uma anticaridade. O *StickK* também permite recrutar outras pessoas, como juízes, ou companheiros de viagem, se você preferir, caso esteja tentado a mentir sobre uma falha que vá lhe custar caro. O

site foi lançado em janeiro de 2008, e tinha 10 mil usuários em março do mesmo ano. Seus membros estão se comprometendo a diversas metas, algumas delas comuns (perder peso, parar de fumar) e outras nem tanto (usar baterias recarregáveis, evitar arrotar em público). A quantidade de dinheiro em jogo pode ser insignificante (o que se gasta com fio dental: US\$1 por semana por quatro meses) ou fantástica. Um adolescente estava disposto a pagar US\$150 por semana para controlar seu vício em internet, um contrato impressionante e que impressiona ainda mais por ele ter que entrar na internet para registrar seu progresso.

Claro que se nossas metas já envolvem dinheiro de saída, um contrato *StickK* ou será extremamente eficaz ou um tipo de punição cruel e incomum. Afinal, a última coisa que alguém quer quando já está tendo problemas para fazer face às necessidades, é perder ainda mais dinheiro se não consegue saldar suas dívidas de cartão de crédito. De fato, embora o *site* tenha muitos compromissos para poupar dinheiro, eles são todos puramente simbólicos. Se os usuários não estão dispostos ou são incapazes de apostar dinheiro em seus compromissos, *StickK* não é mais eficaz do que uma resolução de Ano Novo. Felizmente, existem alguns programas destinados a fazer da poupança para o futuro uma experiência menos dolorosa. Por exemplo, podemos apelar para o *site* *Save More Tomorrow*, ou *SMarT*, um programa elaborado pelos professores Richard Thaler e Shlomo Benartzi com o objetivo de aumentar a poupança de aposentadoria através de um pré-compromisso para aumentar as taxas de contribuição. O *SMarT* leva em conta os fatores que mais frequentemente frustram nossas metas de economia – aversão a contracheques menores, foco no presente, inércia – e habilmente as contorna ou as transforma a nosso favor.

SMarT pode ser visto em ação entre os funcionários de uma empresa que se reuniram com um consultor financeiro para calcular se estavam guardando o suficiente para a aposentadoria. O conselheiro descobriu que estavam longe das suas metas, poupando apenas 4% de seus salários, e agora precisavam aumentar gradualmente esse número para 15%. Ele sugeriu que

começassem contribuindo com um adicional de 5% para seus planos 401(k). Para quem achava que isso era também um grande salto, ele apresentou *SMarT* como uma alternativa. Os usuários de *SMarT* não aumentaram suas contribuições quando se inscreveram. Em vez disso, cada vez que recebiam um aumento, sua contribuição aumentava automaticamente em 3%, um valor pouco abaixo do aumento típico de 3,5%. Assim sendo, eles nunca viram o número diminuir em seu comprovante de pagamento, o que tornou menos doloroso o compromisso de poupar mais. Os usuários de *SMarT*¹² eram livres para cancelar a qualquer momento, mas poucos se preocuparam em fazê-lo, e dentro de cinco anos de sua inscrição, estavam economizando em média 13%. Na verdade, estavam poupando mais do que o grupo que seguiu a primeira recomendação do conselheiro; essas pessoas ficaram agarradas em 9%, porque não tinham adicionado nada ao seu primeiro aumento de 5%.

Embora seja altamente improvável que as técnicas e programas acima sejam ‘um tiro pela culatra’, ainda podemos hesitar em adotá-las por causa de uma aversão aparentemente natural a ceder a qualquer controle. No entanto, existem outras maneiras pelas quais muitos de nós, regular e voluntariamente, abdicamos de escolher. Quando as restrições à escolha são destacadas, achamos esse destaque insuportável, mas se as mesmas restrições são colocadas mais suavemente, podemos ver certa beleza nelas. Por exemplo, a maioria dos norte-americanos segue um código religioso de conduta que prescreve alguns comportamentos e proíbe outros. Ignorar essas regras vem com um preço, um tipo diferente de imposto pelo pecado, pode-se dizer. Mas, como os fumantes que mencionei anteriormente, as pessoas de fé muitas vezes abraçam as restrições. Oferecem suas escolhas em troca de um sentimento de pertença e de retidão moral; fazem um acordo com sua comunidade e seu deus. De fato, a fé de qualquer espécie, religiosa ou não, depende, pelo menos em parte, na confiança que temos em outros para fazerem escolhas por nós. “Você decide”, dizemos, “Confio em você”.

Para citar *Hamlet*, de Shakespeare, “escolher ou não escolher” eis a questão, a “dor no coração e os mil choques naturais/Dos quais a carne é herdeira” não podem ser ignorados. A vida está perpetuamente nos testando não só pela administração desses “mil choques naturais”, mas por fazer-nos escolher entre eles. Raramente a resposta é tão fácil e óbvia como ‘bolo’. Nos dilemas mais difíceis, perceber a causalidade de um resultado indesejável, mesmo que não haja escolha melhor ou mais clara, pode ser um fardo debilitante. Frequentemente, pagamos um imposto mental e emocional pela liberdade de escolher.

Os cenários de escolha abordados neste capítulo vão da ficção até o que poderíamos chamar de ‘reais em excesso’, e dos bem-humorados aos trágicos. Acabar com o iogurte inadequado pode não parecer nem remotamente parecido com acabar com cuidados de saúde inadequados, mas lembre-se de que cada escolha, seja do tipo que vá ou não alterar a sua vida, tem o potencial de nos deixar ansiosos ou arrependidos. No entanto, os resultados cumulativos do leque de estudos diversificados neste capítulo dizem-nos que temos o poder de reduzir os efeitos desgastantes da escolha, não pela expansão de nossas opções, mas delegando partes de uma decisão a outros, ou limitando-nos de forma a afetar positivamente o processo de escolha. Os exemplos específicos dessas estratégias incluem consultoria com especialistas quando estamos emocionalmente ligados a uma situação para fazer um julgamento, e também o uso de programas como o *SMarT* para incentivar ações e comportamentos que vão certamente nos beneficiar. Esses métodos não podem eliminar as escolhas difíceis, mas podem nos preparar melhor para as vicissitudes da vida. Não há, de fato, um jeito de evitar completamente a escolha. Não importa como responda à pergunta: “Escolher ou não escolher?”, você sempre faz uma escolha. Mas essa escolha não precisa fazê-lo sentir-se tão destruído. Agora, por favor, me passe o bolo.

¹ N.T.: A expressão idiomática “*a piece of cake*,” usada no texto original, quer dizer que é a coisa mais fácil do mundo.

² N.T.: *Potluck* é uma festa em que cada participante contribui com um prato.

³ N.T.: No original, a autora faz o trocadilho com a expressão em inglês “*to be between a rock and a hard place*”, que quer dizer ‘entre uma pedra e um lugar duro’, ou seja, uma escolha difícil e que vai dar no mesmo.

⁴ N.T.: Uwe Boll é um diretor, produtor e escritor alemão, cujo trabalho inclui muitos filmes adaptados de videogames.

⁵ N.T.: HMO - é uma sigla usada nos Estados Unidos como referência a “Health Maintenance Organization” praticamente como sinônimo de “plano de saúde.”

⁶ N.T.: O coelho Bret Rabbit é um personagem de histórias do fictício Uncle Remus, compiladas por Joel Chandler Harris e publicadas em livro em 1881.

⁷ N.T.: PPO - *Preferred Provider Organization*.

⁸ N.T.: O nome SnuzNLuz soa como “*snooze and lose*” em inglês, expressão como “piscou-morreu” em português. “*Snooze*” é a soneca do despertador.

⁹ N.T.: NRA é a *National Rifle Association* – Associação Nacional de Armas.

¹⁰ N.T.: PETA é a *People for Ethical Treatment of Animals* – grupo para o tratamento ético dos animais.

¹² N.T.: Os usuários nos EUA, segundo o original, são chamados de *SMarTers*, um trocadilho com a palavra “*SMarTer*”, que quer dizer “mais inteligente”.



Epílogo Nossa tarefa é continuar explorando E a finalidade dessa exploração É chegar ao ponto de partida E conhecer o lugar pela primeira vez.

A T. S. Eliot qui estou eu, finalmente, sentada em um sofá em um cômodo arejado, sentindo-me, eu mesma, um tanto arejada, – talvez por ansiedade, talvez por incerteza – ,aguardando as atenções do famoso S.K. Jain. Acima de mim, ventiladores de teto se movem a baixa velocidade, não tanto para refrescar os visitantes, eu acho, mas para dispersar o incenso que foi aceso em algum lugar nesta antessala. Atravessei um longo corredor, uma passagem do mundo ordinário para outro mais silencioso e misterioso, e fui recebida na porta por duas mulheres que me pediram que, por favor, tirasse os sapatos. O piso era liso e frio, e parecia criar para os meus pés expostos a base perfeita para uma nova experiência.

Uma das mulheres inicia o processo perguntando a data e hora exata de meu nascimento, assim como de meu filho e meu marido. Ela precisa saber o momento exato de cada um, a fim de imprimir nossos gráficos, que vão revelar os locais das estrelas e planetas quando nascemos. Antes que ela saia para inserir as informações no computador em uma sala adjacente, ela me instrui a rezar a Lord Vishnu para tirar minhas tristezas e falhas e substituí-las por alegria e felicidade. Isso vai incluir cantar o seguinte mantra cem vezes: “*Hare Krishna, Hare Krishna, Krishna Krishna, Hare Hare /Hare Rama, Hare Rama, Rama Rama, Hare Hare*”. Para me ajudar a manter a contagem, ela me entrega uma espécie de terço de cem contas; a cada repetição, eu devo deslizar meu dedo indicador e o polegar de uma conta para a outra. A outra mulher, que esteve esperando pacientemente, agora se senta ao meu lado para acompanhar meu progresso e me auxiliar se eu tropeçar nas palavras. Não querendo perturbar o silêncio que parece

completamente natural a este lugar, continuo num sussurro, minha voz quase inaudível, mesmo para mim.

Ao chegar à última conta, eu volto, como de um transe, e percebo os ventiladores e a fragrância da sala de espera. Chegou a hora de conhecer o Dr. Jain, um dos mais famosos astrólogos da Índia, graças ao seu *show* popular na TV Udaya, e suas consultas a funcionários de alto escalão do governo. A minha visita, logo depois do Ano Novo de 2009, foi motivada não por quaisquer resoluções, mas por um interesse na relação entre previsões e escolhas. Ao longo dos anos, tenho visto como o grupo diversificado de meus amigos e conhecidos indianos tem usado a astrologia para tomar uma variedade de decisões. Casamentos, por exemplo, têm sido decididos, agendados ou destruídos. O caminho para o meu próprio casamento foi iluminado pelas estrelas, como se diz. Quando meu marido e eu decidimos nos casar, nossas famílias não ficaram totalmente satisfeitas. Esperava-se que ele, um *Iyengar*, membro de uma casta brâmane do sul da Índia, se casasse com outra *Iyengar*. Eu não era uma *Iyengar* nem tinha a mesma religião; nossos parentes ficaram preocupados, a união parecia inadequada e, provavelmente, não teria qualquer chance. Minha futura sogra apressou-se em procurar uma astróloga de confiança. Assim que ela entrou, antes mesmo que tivesse feito sua pergunta, a mulher lhe disse: “Eles estiveram casados nas últimas sete vidas e estarão casados por mais sete!”. Tudo o que era preciso fazer era torná-lo oficial nesta vida e nós nos casamos em um tradicional casamento *Iyengar*.

Na Índia, os astrólogos são frequentemente solicitados para aconselhamento sobre assuntos pessoais, mas sua influência estende-se também à esfera pública. Os políticos e funcionários que consultam o Dr. Jain podem perguntar-lhe sobre o resultado de uma eleição ou estar à procura de orientação sobre um assunto de negócios do estado. Como é que são capazes de colocar tanta fé em um homem? O que é que faz com que a astrologia tenha tal influência sobre eles? Estou aqui como uma observadora, alguém em busca, uma cética. Quero saber por que as pessoas permitem que suas escolhas sejam dirigidas por esta arte misteriosa. No

entanto, na atmosfera e cerimônia deste “escritório” incomum, estou achando um pouco difícil manter o papel de pesquisadora como deve ser. Terminado o cântico, sou levada para o santuário interior e sento-me em uma escrivaninha de frente para o homem em pessoa, a quem qualifico como uma figura leve, mas que impressiona, todo vestido de branco. Depois de examinar os gráficos, montes de papel farfalhando ao seu toque, Dr. Jain me diz com voz suave que meu casamento estava predestinado – proporcionando-me ouvir isso pela segunda vez. Ele também diz que meu filho nasceu sob uma estrela de sorte e vai viver uma vida longa e gratificante. Passamos uma hora falando sobre a minha vida, meu trabalho, as formas pelas quais eu poderia ser uma melhor guia para minha família. Para concluir nossa sessão, eu tenho permissão para fazer uma pergunta específica.

“Qualquer coisa que você queira”, ele diz.

Eu penso por um momento. “O livro em que eu estou trabalhando”, eu digo. “Como isso vai acabar?”

Ele precisa de um pouco de tempo para meditar sobre isso. Uma pequena distância, também. Caminha devagar, calmamente, para outra sala; questiono-me o que ele poderia estar fazendo lá. Meditando frente a uma estátua de Krishna e, em seguida, vai tocar o sino para conseguir a resposta? Ou, debruçado sobre um livro que contém a sabedoria dos antigos, ou ainda, recitando seu mantra especial? Seja qual for o seu método, ele volta com uma resposta que oferece com confiança e benevolência: “Senhora, este livro vai superar muito as suas expectativas”.

Escolher significa voltar-nos para o futuro. Significa ter um vislumbre da próxima hora, do próximo ano, ou ainda mais longe, e tomar uma decisão com base no que vemos. Nesse sentido, todos somos videntes amadores, embora nossas previsões sejam geralmente baseadas em fatores mais próximos de casa do que Marte ou Vênus, ou a Ursa Maior. Videntes profissionais fazem o que fazemos, mas com mais ousadia e de melhor forma. São mestres em ‘revelar’ o futuro através de uma combinação de bom senso, discernimento psicológico e dramaticidade. Estranhamente, parecem ao mesmo tempo místicos e objetivos, embora não

possamos compreender suas técnicas, sua dependência do físico e do observável (exceto no caso de médiuns), criando a ilusão de que seus prognósticos são baseados em evidências.

Antes de minha visita ao Dr. Jain, eu tinha minhas próprias ideias sobre o quanto de sucesso este livro teria ou não. Eu esperava, como todos os autores, escrever um livro que as pessoas fossem gostar de ler, com o qual iriam se identificar, se envolver e aprender. Mas quando a voz de Dr. Jain, comandada pelos planetas e estrelas, fez seu pronunciamento, confesso que minha própria avaliação desapareceu por alguns instantes fugazes. “Exceder muito” soou bem, muito bem! Afinal de contas, esse homem era um especialista, e quem era eu para discutir com os céus?

Claro, o meu eu racional sabe que ele não fez milagre algum. Suas previsões foram vagas, e algumas delas nem sequer podem ser refutadas. Interpretação criativa – ou má interpretação – poderia fazer qualquer resultado parecer-se com as palavras de Dr. Jain. Porque eu reconheço isso, tentei seriamente ignorar a previsão. No entanto, não posso negar que minha incursão em seu mundo calmo e reverente, cheio de incenso, foi tão inebriante quanto reconfortante. O ritual, e sobretudo a convicção, a noção de que todas as respostas reais poderiam ser buscadas a partir de corpos celestes, corpos além dos nossos – isto é o que faz a experiência ser tão sedutora.

O processo de escolha, como vimos em capítulos recentes, pode ser confuso e cansativo. Há tanta coisa a considerar, tanta responsabilidade a assumir, que não é nenhuma surpresa que, por vezes, ansiemos por um caminho mais fácil. O poder da escolha está na promessa de possibilidades quase infinitas, mas o que é possível é também o que é desconhecido. Podemos usar nossas opções para moldar nossas vidas, mas ainda assim enfrentaremos grande incerteza; na verdade, a escolha tem poder porque há incerteza; se o futuro fosse pré-determinado, ela não valeria muito. Mas enfrentar esse futuro equipados apenas com a complicada ferramenta da escolha nos assusta, tanto quanto nos emociona. De vez em quando, pode ser um alívio saber previamente como será o resultado de uma decisão.

Se você leu “*Escolha suas próprias aventuras*” quando era criança, provavelmente você se lembra da emoção de ser o protagonista e influenciar a narrativa através de suas escolhas. E parte da diversão era a trapaça. Quando tinha que escolher entre três opções para continuar a história, de vez em quando você dava uma olhada nas consequências de cada uma antes de optar. Era ótimo poder controlar suas ações, pois você não queria acabar na barriga de um dragão por causa delas! Tudo bem se errasse algumas vezes – sempre era possível voltar – mas o objetivo final era chegar ao fim para ganhar! Como adultos, escrevemos nossas vidas por meio das escolhas, temos mais controle do que nunca, e ainda queremos vencer. Às vezes, gostaríamos de ser leitores outra vez, em vez de escritores, para dar uma olhadinha nas páginas mais à frente, e ler antes da hora a história de nossas vidas.

A astrologia e outros métodos de adivinhação oferecem uma maneira de fazer isso. No entanto, para ver trechos nebulosos do futuro, devemos renunciar a alguma escolha. Quanto mais queremos ver, menos opções nos restam. Algumas pessoas estão dispostas a fazer uma troca substancial, outras menos, e outras, nenhuma. Assim, cada um de nós desenvolve uma equação pessoal para dar conta da trajetória de vida: uma quantidade x de escolha, y de azar e z de destino. Talvez alguns de nós tenhamos encontrado mais variáveis. Não posso dizer como deva ser a sua equação, mas mesmo depois de experimentar os encantos da astrologia, acredito que a escolha – embora possa ser meticulosa, pesada e exigente – é, finalmente, o determinante mais poderoso de onde vamos e como vamos chegar lá. Ainda assim, diante de um futuro de escolhas sempre em expansão, você pode muito bem desejar ter um mapa de algum tipo, pelo menos algumas placas de sinalização ao longo do caminho, e não seria o único.

Rachel, de 28 anos de idade, filha de um amigo que conheço há anos, havia sonhado por grande parte de sua vida em ser advogada. Ela se destacou em julgamentos simulados na escola. Na faculdade, seu professor favorito atentou para sua ágil mente

jurídica. Rachel se esforçou muito e foi aceita em uma escola de Direito de muito boa reputação. Sua avó tinha sonhado com a ideia de ser bibliotecária quando trabalhava em uma fábrica, e sua mãe sonhava em ser professora quando trabalhava como enfermeira; Rachel seria a primeira mulher de sua família a realizar seus sonhos profissionais.

Enquanto estava na faculdade de Direito, Rachel casou-se com um colega de curso. Após a formatura, perguntaram-lhe muitas vezes se ela e o marido queriam filhos, e ela disse que sim... algum dia. Mas, naquele momento, queria se concentrar totalmente em sua carreira. Mas, para sua surpresa, Rachel descobriu que estava grávida apenas alguns meses depois de começar seu novo trabalho em um escritório de advocacia. Agora, tinha que decidir se queria ou não continuar a gravidez. Ela tinha feito muitas escolhas em sua vida, mas esta foi acompanhada pelo maior sinal vermelho em matéria de ESCOLHA que já tinha visto. Isso se deveu menos a seus sentimentos pessoais do que ao fato de que a palavra “escolha”, pelo menos nos Estados Unidos, tenha se tornado tão fortemente associada ao debate sobre o aborto. Era como se, sendo uma mulher, ela tivesse que considerar esta escolha como a mais significativa de sua vida. Para ela, no entanto, embora a escolha fosse importante, não precipitava uma crise de consciência. Ela estava preocupada em primeiro lugar com as questões práticas.

Como ter um filho agora ou mais tarde afetaria sua carreira? De que forma mudaria sua vida e seu relacionamento com o marido? Será que estava fisicamente, emocionalmente e financeiramente preparada para ser mãe? Não só seu conjunto de opções seria consideravelmente alterado por ter um filho, especialmente tão cedo em sua carreira, mas ela teria que assumir a responsabilidade pelas escolhas daquela criança também. Tornar-se uma advogada não tinha sido fácil, mas ela tinha tido capacidade de avançar passo a passo em um caminho reto e sólido. Tornar-se mãe parecia muito mais complicado.

Em um nível, o dilema de Rachel era igual ao de qualquer pai ou mãe em potencial. Quem não teria dúvidas em tal situação? Mas Rachel reconheceu que havia uma dimensão para o problema que

era específico das mulheres. O marido dela também era um jovem advogado ambicioso, mas não tinha tantas preocupações sobre como a criança iria afetar sua vida profissional. Os dois sempre tiveram uma parceria igual, em que os papéis de gênero tradicionais não importavam muito. Ela sabia que ele iria fazer sua parte, se não até mais, das tarefas e obrigações da paternidade. No entanto, apesar de uma criança mudar a vida de ambos, era improvável que seu compromisso de trabalhar fosse questionado como resultado. Ela poderia facilmente imaginar que seu chefe e colegas de trabalho lhe dessem um tapa nas costas e propusessem uma bebida para comemorar, ao ouvir a notícia. Mas em seu próprio trabalho, as pessoas seriam muito mais propensas a se perguntar quanto tempo ela pretendia ficar por ali, se já estava grávida. O marido dela seria visto como o advogado que também ia ter uma criança; ela seria vista como a mãe trabalhando como advogada, mas com menos seriedade e intelectualmente comprometida, como se seu antigo 'eu' tivesse sido substituído por um clone mais simples. Seria muito difícil segurar a identidade que tinha construído com grande esforço, e talvez fosse isso, mais do que qualquer outra coisa, que tornasse a escolha tão difícil.

Em comparação com sua mãe e avó, Rachel gozava de maior liberdade no trabalho e em casa. Portas que tinham sido firmemente fechadas para as mulheres de gerações anteriores estavam abertas para ela. Dito isso, ela não se sentia particularmente bem-vinda na passagem por cada uma dessas portas. Embora estivesse *livre de* certas restrições sociais, não estava *livre para* tirar proveito das novas oportunidades, pelo menos não sem um custo substancial. Apesar de ter a mesma formação e habilidades que o marido, ela sabia que não poderia fazer as mesmas escolhas que ele fez e esperar os mesmos resultados. Em certos domínios, as escolhas seriam sempre mais complicadas e mais carregadas. O fato de que ela pudesse tê-las era certamente uma melhoria, mas neste momento especial em sua vida, e ela percebeu que isto não era, nem de longe, suficiente.

Mas de qualquer forma, sob a trepidação, ela havia descoberto uma forte corrente de alegria; a gravidez foi uma surpresa, não algo

indesejável. Embora ela pudesse ignorar essa emoção em favor de uma abordagem estritamente racional, sentiu que essa atitude não seria melhor do que escolher a maternidade. Sabia de mulheres que estiveram em posição semelhante, e algumas tinham escolhido a maternidade, outras não. Pelo que se pode perceber, independentemente de suas decisões, as que acabaram mais felizes tinham considerado ambos os lados, tanto a reação instintiva quanto a racional. Para Rachel, isso significava reconhecer todos os aspectos, positivos e negativos que a afetariam ao ter um filho. Ela tinha que ficar de olhos abertos às restrições injustas que provavelmente seriam impostas a ela, e aos sacrifícios extras que teria que fazer. Com tudo isso em mente, será que queria uma criança agora? Ela decidiu que sim, e o fez, e então se preparou para os desafios futuros.

A história de Rachel é igual às de todas as mulheres que têm suas escolhas limitadas sem que haja uma boa razão. De forma mais ampla, portanto, é a história de alguém que tenha descoberto que mesmo removendo os obstáculos mais visíveis à escolha, muitas outras coisas ainda ficam no caminho. Na melhor das hipóteses, a escolha é um meio pelo qual podemos resistir às pessoas e ao sistema que procuram exercer controle sobre nós. A escolha também pode se tornar opressiva quando insistimos em acreditar que a mesma liberdade de escolha esteja disponível a todos. Pode certamente tornar-se uma desculpa para ignorar as desigualdades que decorrem de sexo, classe ou diferenças étnicas, por exemplo, porque se pode tranquilamente dizer: “Ah, mas eles tinham uma escolha! Todos temos escolhas”. Quando começamos a usar as escolhas como estratégias para fugir do problema, e não para encontrar a melhor solução, podemos estar errados.

Não há nenhum recurso rápido para os desequilíbrios de poder que frequentemente colocam limitações práticas às escolhas, mas um passo na direção certa seria incentivar conversas públicas sobre tais limitações. É tentador entender as escolhas como niveladoras – afinal de contas, é em cima disso que tantos sonhos são construídos, inclusive o Sonho Americano. Como vimos no primeiro capítulo, a promessa, a linguagem, e até mesmo a mera ilusão da

escolha têm o poder de nos motivar e elevar. Não devemos, no entanto, usar isto para indicar que apenas fé, esperança e retórica sejam suficientes. Como os ratos que nadaram na experiência de Richter, só podemos sobreviver sem terra firme debaixo de nossos pés por um certo tempo; se as escolhas não são reais, mais cedo ou mais tarde vamos falhar. É importante, portanto, que examinemos nossas suposições sobre as escolhas e que possamos discutir abertamente sobre como, quando e por que elas estão aquém do que possam nos ajudar. Só então podemos começar a perceber o potencial da escolha. Essa conversa pode também levantar dúvidas sobre o que é escolha e se estamos dispostos a defendê-la até o fim.

Jane Aiken Hodge, filha do vencedor do Prêmio Pulitzer, o poeta Conrad Aiken, passou a maior parte de seus 91 anos vivendo no Reino Unido. Embora diagnosticada com formas leves de leucemia e hipertensão, ela tinha boa saúde para sua idade. Ela escreveu mais de 40 livros ao longo de sua carreira, que durou 60 anos. Hodge especializou-se em romances históricos – que ela chamava de “meus livros tolos” – mas também escreveu no gênero de biografia literária e ainda um livro sobre Jane Austen, cujo trabalho conheceu enquanto foi estudante em Oxford. Além de seu sucesso como escritora, teve um segundo casamento longo, e uma estreita relação com as filhas e suas famílias. Em resumo, Hodge alcançou em sua vida pessoal e profissional o que muitos de nós só podemos sonhar.

Quando morreu em sua casa em Sussex, em 17 de junho de 2009, isto foi um choque para a família e amigos. Durante as semanas que se seguiram, e quando foram surgindo os detalhes sobre sua morte, tornou-se claro que Hodge tinha arranjado uma saída elegante. Ela foi descoberta, por exemplo, com um cartão DNR¹ no bolso; tinha deixado instruções com seu médico para que não fosse ressuscitada sob quaisquer circunstâncias; e tinha até escrito uma carta, encontrada ao lado do corpo, explicando que tinha planejado e cometido suicídio inteiramente por conta própria.

Na nota, revelou também que vinha acumulando comprimidos durante anos para este fim. Sua preparação paciente e metódica sugeriu que ela sabia muito bem o que estava fazendo, que ninguém deveria achar que agiu impulsivamente. Parece que, cuidadosa e reflexivamente, ela *escolheu* morrer.

No entanto, alguém há de hesitar em falar de suicídio como uma escolha, porque se costuma concebê-lo como um ato de desespero, de alguma forma forçado, ao invés de livremente escolhido. Em seu ensaio *O Mito de Sísifo*, Albert Camus escreve: “Julgar se a vida vale ou não vale a pena é procurar responder à pergunta fundamental da filosofia”. O suicídio de Hodge foi a sua resposta: A vida não é mais digna de ser vivida. Mas isso seria uma resposta que podemos aceitar como uma escolha, em vez de uma falha cognitiva? (Devo esclarecer que quando eu digo ‘aceitar’, não quero dizer que cabe a nós aprovar ou rejeitar suas ações por razões morais. Da minha perspectiva, não quero rotular o suicídio como ‘certo’ ou ‘errado’. Pelo contrário, estou perguntando onde e como podemos criar uma linha divisória entre escolha e não-escolha.) Alguém poderia argumentar que a vida tem valor intrínseco, pois não se pode colocar nela um preço (a menos que se trabalhe no setor de seguros). Assim, quando alguém pesa razões para viver *versus* razões para não viver, está na verdade, tentando decidir se a vida *vale a pena*. É esta atribuição de valor que pode parecer como um erro no cérebro. Conforme escreveu Camus: Viver, naturalmente, nunca é fácil. Continua-se fazendo os gestos comandados pela existência por muitas razões, a primeira das quais é o hábito. Morrer voluntariamente implica ter reconhecido, ainda que instintivamente, o caráter ridículo desse hábito, a ausência de qualquer razão profunda para viver, o caráter insano da agitação diária e a inutilidade do sofrimento.

Se você pode ou não ver o suicídio como uma escolha, é algo que vai depender de como se sente sobre o *reconhecimento* que Camus descreve. Se puder imaginá-lo como uma profunda realização emocional, intelectual, talvez até mesmo espiritual, então parecerá verdadeiramente possível escolher a morte. Se, por outro lado, o reconhecimento parece a você ser o resultado de uma

depressão ou alguma outra doença mental, poderá argumentar que não é possível ter uma mente sã e escolher morrer.

Como vimos no capítulo 7, tomamos decisões de vida ou morte para outras pessoas. Quando a decisão é vista como uma escolha, e não uma questão de destino, torna-se muitas vezes angustiante. Talvez a razão pela qual alguns de nós recusem a ideia de escolher a morte seja que é simplesmente doloroso demais ver isto como uma escolha. Talvez seja preferível acreditar que essas coisas estão fora de nosso controle e compreensão. Para outros, no entanto, a ideia de escolher a morte pode ser reconfortante, a extensão lógica de fazer escolhas ao longo da vida. No ano anterior à sua morte, em uma entrevista para o jornal local, Hodge disse: “Aos 90, eu ainda aprecio e comando a minha vida com a ajuda da família e amigos. No entanto, ficaria muito mais feliz se soubesse que tenho uma estratégia de saída confiável para o futuro duvidoso”. Ela queria exercer controle sobre sua vida e morte, para estar o mais preparada possível para enfrentar o que viesse em sua direção. Depois de ter escrito um romance sobre o cuidado terminal, ela deve ter ficado muito consciente dos problemas que se enfrenta perto do final da vida, e das formas em que as escolhas diminuem gradualmente para, em seguida, desaparecer. Como escritora, deve ter considerado particularmente importante terminar sua história em seus próprios termos; se a escolha é uma forma de escrever nossas vidas, também pode ser uma forma de escrever o final de nossas vidas. Talvez o que melhor expresse isso seja a poesia de seu pai. O poema de Conrad Aiken, *Quando você não é* surpreendido, termina com a sugestão de que, quando o mundo não traz mais surpresas: “então dê as boas-vindas à morte e seja por ela recebido de forma benigna /e junte-se novamente ao não-saber sem fim /do qual acordou para o primeiro encanto”. Para quem vê a morte como um retorno ao lugar de onde veio, talvez se torne muito mais fácil aceitá-la como a escolha final.

Contamos histórias sobre escolhas por muitas razões. Queremos aprender ou ensinar; conhecer outras pessoas ou que nos

conheçam; entender como viemos de lá para cá. Pegamos as escolhas que, por um motivo ou outro se acenderam como estrelas em nossa memória, e traçamos nosso caminho por elas. É por isso que ganhei a corrida. Foi assim que sobrevivi. Foi então que tudo mudou. Através dessas histórias afirmamos que o que fazemos importa. Ao falar de escolhas, encontramos uma maneira de navegar nas águas estranhas da vida, talvez até apreciando seu movimento imprevisível.

Considere como Camus apresenta o mito de Sísifo, cuja punição no submundo é repetir a ação de rolar uma pedra montanha acima, e vê-la rolar para baixo, para logo depois empurrá-la montanha acima novamente. Sísifo, um homem que amava a vida, parece condenado a passar a eternidade engajado nessa tarefa inútil, mas quando caminha de volta para baixo depois de chegar ao topo, ele tem tempo para refletir. Sua situação é absurda, mas “seu destino pertence a ele. Sua rocha é o que ele tem”. Naquele momento sutil em que o homem olha para trás e contempla sua vida, Sísifo, voltando para sua pedra, num delicado leva e traz, capta uma série de ações não relacionadas que se tornam seu destino, criado por ele, combinadas sob o olho de sua memória e, em breve, seladas pela morte. Em tarefa laboriosa e breve neste mundo, podemos mover a pedra com e por meio da ajuda da escolha. Se, como afirma Camus, “Nós precisamos imaginar Sísifo feliz”, porque “a luta em direção ao alto é suficiente para preencher o coração de um homem”; ou seja, podemos tanto ficar de mau humor na parte inferior da montanha quanto chegar ao alto e à felicidade através da escolha.

Em outras palavras, escolher ajuda-nos a criar nossas vidas. Fazemos escolhas que, por sua vez, nos fazem. A ciência pode ajudar-nos a melhorar nossa habilidade de escolher, mas em sua essência, a escolha continua a ser uma arte. Para obter o máximo dela, devemos abraçar a incerteza e a contradição. Ela não parece ser a mesma para todos, nem todos concordam sobre qual seja sua finalidade. Às vezes, a escolha nos puxa para si, e em outras nos repele. Nós a usamos sem esgotá-la, e quanto mais dela revelamos, mais percebemos do que está escondido. Não podemos medir a

escolha em sua totalidade. É aí que residem o seu poder, o seu mistério e a sua singular beleza.

¹ N.T.: DNR ou *Do Not Resuscitate cards* são cartões específicos para que equipes médicas não façam esforços para ressuscitar quem os porta.



D *Posfácio* esde a publicação da edição de capa dura deste livro, dei várias palestras e entrevistas, e tive retorno de muitos de meus leitores e ouvintes. Alguns deles disseram que apreciaram as várias perspectivas de escolha que ofereci, e acharam muitos dos estudos tanto interessantes quanto esclarecedores. Mas que também se sentiram um pouco sobrecarregados pela complexidade do tema e pela enorme quantidade de informações. Seria possível, pediram-me, que eu pudesse oferecer um guia rápido com as principais ideias? Além disso, será que eu teria dicas mais práticas ou exercícios para ajudá-los a entender melhor essas ideias e melhorar suas escolhas? Esta é a minha tentativa de atender a alguns dos pedidos daqueles que generosamente me doaram seu tempo e atenção.

I.

Nossas vidas são moldadas por uma variedade de eventos esperados e inesperados. O diploma universitário conduz a um bom trabalho. Dirigir embriagado resulta em acidente. Um bilhete de loteria comprado no impulso elimina todas as dívidas. Uma súbita mudança de tempo transforma uma aventura em um desastre.

Tentamos construir uma vida melhor para nós e para outros, mas “se alguma coisa tem que dar errado, dará”. Às vezes, atribuímos a trajetória de uma vida ao destino ou ao acaso, forças que existem

independentemente de nossos desejos individuais, ações e motivações. Outras vezes, dizemos que somos o produto de nossas escolhas. Talvez os três – destino, acaso e escolha – contribuam para onde e como vamos acabar, mas a escolha por si só nos dá alguma medida de controle, permitindo-nos participar ativamente da realidade que vamos construindo. Escolher nos oferece a oportunidade de tirar o máximo de tudo que o destino e o acaso enviam em nossa direção. E quando as coisas não saem conforme o planejado, a escolha nos permite recuperar-nos, sobreviver, e até mesmo ir adiante.

No prólogo deste livro, contei a história de meu nascimento e infância por três vezes, a primeira com foco no destino, a segunda, no acaso, e a última na escolha. Tente fazer isso a seu respeito. Escreva três versões da história de sua vida (ou de um determinado período de sua vida), olhando para cada aspecto através das lentes do destino, do acaso, e da escolha. Qual dessas versões é mais motivadora? Qual o encoraja a tentar mais, fazer mais esforço, ir mais longe? Qual delas deixa claro que você tem o poder de ir de onde está hoje para onde quer chegar amanhã?

Para algumas pessoas pode ser reconfortante pensar que não precisam ser responsáveis por suas vidas, que alguma força maior vinda de fora vai determinar o seu destino. Muitos de nós, no entanto, encontram inspiração na ideia de que podemos projetar e construir nossas vidas como quisermos. Escolher nos permite ser arquitetos do nosso futuro.

II.

Todos temos necessidade inata de controle, e a escolha é um poderoso meio de exercê-lo. Isso não significa, porém, que precisamos ou queremos escolher nas mesmas situações ou na mesma medida. Diferenças de formação cultural e experiência pessoal podem levar a diferentes percepções de escolha. Uma pessoa pode considerar certa escolha importante e significativa,

enquanto outra pode vê-la como trivial e fútil. Devemos nos lembrar de que todos apreciam ter escolhas, mas beneficiam-se de tê-las apenas quando isto aumenta sua sensação de controle.

Quando não se entende a percepção e as expectativas que outros têm das alternativas possíveis, corre-se o risco da impor-lhes escolhas sem sentido ou privá-los das que acreditam ser essenciais. Precisamos estar abertos para aprender como outros “falam de escolha” e como as incorporam na narrativa de suas próprias vidas.

Se você fala mais de uma língua, pense sobre a(s) palavra(s) para “escolha” em cada uma. Será que este é um termo usado comumente? Será que tem muitos sinônimos? Será que tem conotações positivas, negativas ou ambas? Uma abordagem de escolha de uma cultura não é necessariamente refletida pela língua principal ou língua(s) falada(s) nela, mas comparar línguas reais de escolha é como comparar línguas metafóricas de escolha. Assim como falamos idiomas que têm raízes comuns, mas formas e vocabulários muito diferentes, falamos de escolha de uma maneira que é ao mesmo tempo compartilhada e distinta.

Tente discutir sobre escolha com alguém de uma cultura muito diferente. Descreva as percepções de sua cultura, e peça-lhe para descrever as percepções de sua própria cultura. Que suposições falsas e ideias você mantém sobre a cultura do outro? Como elas afetam sua concepção do papel que a escolha desempenha naquela cultura? Ao expor nossas perspectivas limitadas e nossa falta de conhecimento podemos trabalhar juntos para desenvolver uma maior compreensão das muitas facetas e expressões da escolha ao redor do mundo.

III.

Indivíduos modernos associam escolha à liberdade. Pensamos na escolha como a prática da liberdade, o que inclui liberdade de ser você mesmo e “fazer do seu jeito”. Nossas escolhas não dizem respeito apenas àquilo que precisamos ou queremos, mas também

a quem somos e ao que defendemos. Então, quando fazemos escolhas, muitas vezes nos vemos fazendo uma pergunta muito difícil: “Que tipo de pessoa sou eu, e sabendo quem sou, o que deveria querer, e considerando o que deveria querer, o que escolho?”.

Pode parecer estranho que ao decretar a liberdade por meio da escolha, acabamos pensando sobre o que devemos fazer. Afinal, a questão não é escapar das amarras da convenção e da expectativa social? Mas o fato é que para a maioria de nós, a escolha não é um ato tão individual quanto imaginamos que seja. Não escolhemos sozinhos porque a escolha é uma forma de comunicação. Como na linguagem corporal, gerar escolhas é coisa que fazemos às vezes conscientemente e, às vezes, não, mas sempre enviando mensagens para os outros. Em grande parte do tempo, a mensagem que desejamos enviar é: “Eu sou único, mas sou um ser social. Sou autêntico e fiel a mim mesmo, mas considero os sentimentos e opiniões de outras pessoas”. Uma das dificuldades que enfrentamos no envio dessa mensagem é que nossas escolhas podem ser facilmente mal-interpretadas. O que pretendemos transmitir com nossas escolhas nem sempre se alinha com o que outros percebem. Como é que vamos manter a liberdade de escolher, mas também aumentar as chances de ser compreendidos pelas pessoas ao nosso redor?

No capítulo três, descrevi o sistema de *feedback* 360 graus, que é usado como ferramenta de avaliação por muitas organizações. Podemos nos beneficiar do *feedback* de 360 graus em várias áreas de nossas vidas, e vale a pena realizar sua própria versão disso com amigos e familiares. Crie uma lista de características e habilidades que considera importantes, faça sua análise pessoal, e deixe que outros também o façam. Pergunte-lhes sobre escolhas específicas que fez em sua vida: O que percebem que foram suas motivações? Quais são as mensagens que essas escolhas lhes enviam? O que acham que o impacto de suas escolhas tem sido em sua vida e em suas vidas? (A menos que seja capaz de ser muito calmo e objetivo quando é criticado é melhor arranjar um jeito para que as respostas sejam enviadas de forma anônima). O que foi

respondido coincide com suas intenções e expectativas, ou há uma discrepância significativa? Se existe uma lacuna, e se você está incomodado com isso, então pense em como e por que está transmitindo uma mensagem que não é a que gostaria de enviar. Que ajustes você pode fazer para que esteja mais “articulado” quando escolhe?

O processo de *feedback* de 360 graus é geralmente surpreendente e humilhante, e isso pode ser um barril de pólvora se você não está em bons termos com seus avaliadores. Mas também é emocionante, revelador e, potencialmente, uma grande ferramenta para melhorar a si mesmo e a sua relação com outros.

IV.

Cometemos erros. Caímos em tentação, interpretamos mal as informações, e damos muita importância à emoção imediata. Ao longo dos muitos anos de nossas vidas é inevitável que façamos algumas escolhas erradas, mas talvez não tenhamos que fazê-las com tanta frequência. Ao cultivar a intuição informada podemos aproveitar os pontos fortes do sistema automático e do sistema reflexivo, permitindo-lhes trabalhar em conjunto sempre que somos confrontados com escolhas. É como se cada um de nós tivesse internamente um Kirk e um Spock, um impulsivo e outro hiper-lógico, e ao invés de colocá-los um contra o outro, devemos incentivá-los a trabalhar em dupla para que nosso navio funcione tão bem quanto possível, permitindo-nos “audaciosamente chegar onde nenhum homem jamais esteve”.

Construir intuição informada requer automonitoração e *feedback* constantes e consistentes, por isso recomendo que você mantenha um diário de escolhas. Embora provavelmente não vá ser capaz de acompanhar todas as suas opções, faça uma lista das mais importantes (e de vez em quando, inclua também algumas das mais triviais). Anote suas principais opções, aquilo que escolheu, suas

razões/motivações para tê-lo feito, e suas expectativas para o futuro, ou seja, quais seriam as consequências de suas escolhas?

Seu diário vai servir como um registro de suas escolhas e de seu estado de espírito quando as fez. Em vez de confiar na memória, que é seletiva e, muitas vezes, prega peças, você terá uma janela transparente para o passado. Agora você pode avaliar com precisão essas escolhas: o que fez e deu certo, onde errou, e se fez ou não, as coisas aconteceram como esperava? Depois de um tempo você vai ser capaz de fazer ajustes no presente com base em seus pensamentos e ações do passado. Vai tornar-se mais consciente de seus preconceitos e racionalizações e, com a prática, será capaz de evitar os mesmos erros quando fizer sua próxima escolha.

V.

Só porque você é paranoico não significa que ‘eles’ não estão lá fora para te pegar. Este é o mantra de teóricos da conspiração em todos os lugares, e só porque eles podem estar loucos, isso não significa que não têm razão. Parece que nossas escolhas estão constantemente sendo manipuladas por pessoas que podem se beneficiar quando optamos por um determinado produto ou serviço, ou pessoa, ou ideologia, em detrimento de outro. Embora possamos justificar nossas escolhas, somos influenciados por fatores adicionais a respeito dos quais permanecemos inconscientes. Podemos tentar controlar o grande número de mensagens que recebemos através de outras pessoas, dos meios de comunicação, de publicidade etc., mas não há nenhuma maneira de remover toda a influência (a não ser que tomemos a decisão de viver pelo resto de nossas vidas em um tanque de privação sensorial). Então, a pergunta é: quanto esforço desejamos despendar a fim de evitar as escolhas que podem ser influenciadas por fatores externos?

Em vez de tentar fugir de toda influência possível (assim como o teórico da conspiração tenta fugir dos ternos pretos), e nos tornarmos loucos no processo, podemos atentar para nossos

preconceitos e preferências ocultos, que nos deixam mais propensos a escolher o que não aprovaríamos se estivéssemos conscientes das motivações subjacentes. Uma maneira de fazer isso é através do Teste de Associação Implícita (IAT, em inglês), que, de acordo com o Projeto Implícito da Universidade de Harvard “mede as atitudes implícitas e crenças que as pessoas não querem ou são incapazes de demonstrar” porque tentam escondê-las de outros ou de si mesmas. Você pode ir ao *site* do Projeto Implícito (<https://implicit.harvard.edu>) e fazer o IAT para uma série de tarefas diversas, cada uma avaliando uma atitude ou crença implícita diferente. Como se aprende mais sobre si mesmo realizando essas tarefas, você será capaz de fazer um esforço consciente para neutralizar as associações implícitas que poderiam afetar muitas de suas escolhas. Ao fazer isso, você poderá fazer escolhas que estejam mais de acordo com a pessoa que aspira ser ao invés da que está à espreita nos recessos de sua mente.

VI.

Quando alguém diz: “Não tenho muitas opções”, é tentador responder: “Que bom seria se meu problema fosse esse!”. À primeira vista, a questão da plenitude não parece ser um grande problema, mas ter opções em excesso pode ser tão frustrante e desanimador quanto ter muito poucas. Temos limites mentais, emocionais e físicos em relação ao número de escolhas com as quais podemos lidar, e quando não conseguimos distinguir as opções, escolher torna-se um exercício sem sentido e/ou impossível. Acabamos adiando decisões, mesmo as muito importantes, fazendo escolhas piores, e ficando menos satisfeitos com o que escolhemos. Em vez de escolher por escolher, devemos concentrar-nos na busca por uma melhor experiência de escolha, que nos permita colher benefícios e evitar armadilhas. Como fazer isso em meio aos ruídos de escolhas que enfrentamos todos os dias?

Aqui estão quatro dicas rápidas: **Corte** suas opções até chegar a um número razoável. Uma boa orientação geral é ter sete, podendo variar para duas a mais ou menos, mas você pode querer menos opções quando há muitos fatores a considerar, ou mais quando já viveu a experiência de tomar decisões semelhantes. Lembre-se de que, se não consegue diferenciar as opções, então, não precisa de todas elas: Trate-as como apenas uma.

Cultive a confiança em suas escolhas, tirando vantagem de consultoria especializada e recomendações personalizadas. Às vezes, não é possível ou mesmo aconselhável cortar suas opções. Nesses casos, conte com pessoas e sistemas que conhecem melhor as informações e podem processá-las de forma mais eficiente.

Categorize as opções disponíveis, ou procure especialistas que possam fazê-lo para você. Isto vai lhe permitir simular as características específicas, para ver mais claramente como um conjunto de opções é diferente do outro, e entender as qualidades e componentes relevantes de cada escolha.

Condicione-se a começar com poucas e mais fáceis opções e vá considerando outras devagar até chegar às mais complexas. Assim como não saltaria na parte funda de uma piscina sem saber nadar, você não deve atirar-se a escolhas que o deixem se debatendo. Comece por onde é confortável, onde seus pés tocam o chão, e aumente gradualmente o desafio caminhando para a parte mais funda. Não só você vai se sentir mais confiante como vai melhorar suas habilidades e seu desempenho à longo prazo.

VII.

Escolher nos permite imaginar um ‘eu’ melhorado, e mantém a promessa de que podemos criá-lo por vontade própria. De muitas maneiras a escolha tem a ver com possibilidades. É a grande ideia

para a qual nos voltamos e a ferramenta principal que usamos quando nos deparamos com limitações. Normalmente, pensamos que jogando as cartas corretamente podemos eleger o caminho para a felicidade. No entanto, embora não haja dúvida de que a escolha é uma coisa maravilhosa, ela não é a resposta para tudo. Por meio de minha experiência pessoal e de quinze anos de pesquisa, aprendi que para obter o máximo das alternativas é preciso reconhecer que nem sempre sabemos como decidir pelo melhor, e que o processo de escolha tem suas próprias limitações.

Não posso dizer exatamente o que e quando você deve escolher, mas gostaria de encorajá-lo a ser exigente ao fazê-lo. Não há nada de errado em dizer: “Gostaria de ter menos opções”, ou “vou querer o mesmo que você”, ou ainda “Minha opção é não escolher”. Na verdade, às vezes estas são as melhores coisas para se dizer. É preciso repensar a suposição de que todas as oportunidades de decidir contribuem para melhorar nossa situação, para aproximarmos de nossos sonhos. E também aprender que escolher não é apenas decidir por X ao invés de Y, mas a responsabilidade de separar o significativo do trivial, o desanimador do edificante. A escolha é algo poderoso e motivador, mas não resolve todos os nossos problemas, ou atende a todas as nossas necessidades. Algumas vezes a liberdade de decisão não é o suficiente, e em outras, é demais.

Queremos acreditar que toda escolha é importante ou que devemos decidir tudo sozinhos por nós mesmos, porque assim temos uma ilusão de liberdade e de completo controle. Mas é preciso lidar com os limites que naturalmente surgem ao longo de nossas vidas, e devemos estar preparados para deixar de lado as opções que não nos servem bem. Eu não escolhi a cegueira, e ser cega tirou muitas possibilidades da mesa, entre elas uma carreira como piloto, que tinha sido meu sonho de infância. Mas esta condição física que eu não escolhi levou-me a fazer mais do que poderia escolher. Faz-me lembrar todos os dias de que preciso focar nas escolhas que importam. Equilibrar as esperanças, os desejos e a apreciação das possibilidades com uma avaliação lúcida das limitações: isto é *a arte da escolha*.



Agradecimentos

Durante o estressante período de minha carreira que durou até a revisão para que eu pudesse obter *tenure*¹, o meu amigo e colega Eric Abrahamson procurou acalmar meus medos de fracasso com a seguinte alegoria.

“O que você quer com essa conquista, afinal?”, ele me perguntou. “Ser um acadêmico é como ser um rato, preso em uma gaiola, pedalando em uma bicicleta ergométrica. Você vai pedalando mais e mais rápido o tempo todo, sem se mover um centímetro, até que finalmente está pedalando tão furiosamente que fica absolutamente convencido de que está prestes a morrer. Se tiver sorte, alguém pode perceber a sua pedalada, e gostar da forma como faz as rodas girarem, e abrir a porta da gaiola em cima da hora, quando você estiver prestes a ter um colapso. De milagre em milagre, agora você pode respirar. E não só isso, está autorizada a desmontar da bicicleta, sair de sua gaiola, respirar profundamente o ar fresco, e dar uma boa olhada no mundo exterior, o que não faz há anos. Isto é o que é exigido de você pra que consiga obter o “*tenure*”. Mas depois de algum tempo você resolve voltar para sua gaiola e para a sua bicicleta, com a única diferença de que agora pode pedalar em um ritmo mais tranquilo e ponderado.”

Então, quando me aventurei fora da gaiola e olhei com espanto para os muitos caminhos possíveis que estavam diante de mim, tive a sorte de topar com Malcolm Gladwell. “O que devo fazer agora?”, perguntei-lhe. “Escrever um livro”, ele aconselhou. Foi realmente assim, tão simples e tão assustadoramente difícil! Este livro é, em parte, resultado do meu desejo de permanecer mais algum tempo fora da “gaiola” e usar o que aprendi atrás das “grades” para iluminar o mundo que está além delas. Obrigada aos meus colegas da Columbia Business School por demonstrarem apoio infinito, paciência e incentivo ao longo desse esforço, e por gentilmente me permitirem o tempo de me concentrar fora da “gaiola”.

Ao escrever este livro, descobri que apesar de ter passado mais de uma década estudando a maneira como as pessoas escolhem, eu sabia muito pouco de fato. Ele revelou-se um desafio muito maior do que a minha dissertação ou qualquer um dos vários artigos ou projetos de pesquisa nos quais trabalhei, e aprendi muito mais do que imaginava ao longo do caminho.

Espero que você, leitor, tenha apreciado os resultados de meus esforços, e que este livro tenha, efetivamente, conseguido esclarecer um pouco sobre as muitas escolhas que faz em sua vida. Isso é importante, porque a história da escolha pertence não só àqueles que a estudam, mas a todos nós, e fui incrivelmente feliz na quantidade e qualidade dos companheiros que generosamente dividiram comigo sua sabedoria, experiência e opinião. Eles também escreveram este livro!

Em primeiro lugar, tenho uma dívida de gratidão para com os numerosos especialistas que consultei ao longo do caminho, que ajudaram a preencher as lacunas onde meu próprio conhecimento faltava.

Kristen Jule, Lisa Leaver, Lauren Leotti, e Martin Seligman me ajudaram a entender melhor a investigação da natureza da escolha.

Embora eu tivesse ouvido falar sobre o casamento dos meus pais em pedaços ao longo dos anos, minha tia Rani Chadha generosamente forneceu-me uma descrição detalhada do evento e das tradições sique em geral.

Muitos estudiosos ofereceram *insights* sobre a história da liberdade de escolha em todo o mundo, incluindo: Alex Cummings, Dennis Dalton, Eric Foner, Jon Hanson, William Leach, Orlando Patterson, Peter Stearns e Jude Webre.

Tive a sorte de me encontrar com vários cientistas políticos, sociólogos e economistas na Europa Oriental e na China, que me ajudaram na compreensão da maneira como o comunismo influenciou a realidade e os pontos de vista das pessoas sobre o que constitui uma escolha justa. Tantas pessoas foram incrivelmente prestativas! Agradecimentos especiais a: Olga Kuznia, Carsten Sprenger e Sergey Yakovlev na Rússia; Svitlana Chernyshova, Mykhajlo Kolisnyk, Dmitry Krakovich, Victor Oksenyuk, Volodimir

Paniotto, Yehven Pentsak, Pavlo Sheremeta, Inna Volosevych e Dmytro Yablonovskyy na Ucrânia; Maria Dabrowska, Ewa Gucwa-Lesny, Dominika Maison e Joanna Sokotowska na Polônia, e Kai-Fu Lee e Ningyu Tang na China. Além disso, Elena Reutskaja merece especial reconhecimento por sua ajuda na coordenação e execução desta pesquisa comigo.

Um grande número de pessoas da indústria da moda me permitiu uma espiada no que fazem e em como acabamos sabendo o que vestir. Muito obrigada a David Wolfe, Ana Lucia Bernal, Pat Tunksy, Abby Doneger, e o restante do grupo Doneger; todas as pessoas da Color Association of America, particularmente Leslie Harrington e Margaret Walch; Rachel Crumbley; Sherri Donghia; Steven Kolb e do Council of Fashion Designers of America, Michael Macko; Jerry Scupp, o grupo Trybus, especialmente Larry Drew e Sal Cesarani, e todos na Faith Popcorn. Obrigada também a Snowden Wright e Aaron Levine por me acompanharem às várias apresentações e reuniões, oferecendo suas observações e realizando pesquisas prévias sobre o setor de varejo. Além disso, sou grata a Henri-Lee Stalk por sua contribuição na maior parte da pesquisa prévia sobre uma variedade de tópicos, e por levantar as questões que levaram ao meu estudo da indústria da moda.

Em uma reviravolta inesperada, aprendi muito sobre a arte de escolher através do estudo do jazz. Devo dar o crédito devido ao meu colega Paul Ingram, por desafiar-me a dar uma palestra sobre jazz e o problema de múltipla escolha, no Centro de Estudos de Jazz, em Columbia. Perplexa com esta tarefa, falei com uma série de especialistas, incluindo George Lewis e Wynton Marsalis, e descobri que esta incursão mudou a minha compreensão de como a escolha pode funcionar em nossas vidas. Devo muito a eles, bem como a Carolyn Appel e Jude Webre, por me darem aulas adicionais sobre jazz.

Também sou grata a Atul Gawande, Kristina Orfali e Peter Ubel por expandirem meu conhecimento na tomada de decisão médica.

Em segundo lugar, há um número de pessoas a quem devo agradecer por terem me iniciado na jornada de estudar a escolha. Um agradecimento especial para Judy Kurpis, minha orientadora

educacional da Comissão para os Deficientes Visuais do Ensino Médio, por ter me incentivado a ir para a faculdade, e especialmente que eu fosse para a Wharton School of Business. Eu não teria feito isso se não fosse por ela.

Quando era estudante da faculdade e estava batalhando para descobrir meu futuro, foi John Sabini quem primeiro me deu a ideia de que uma pessoa cega pudesse realizar experimentos. Ainda me lembro de quando lhe perguntei, nervosamente, se poderia participar de seu laboratório de psicologia em alguma área, e temi que seu silêncio pudesse continuar para sempre, até que, de repente, ele bateu em sua mesa e falou que eu iria fazer experiências para ver se as pessoas ficariam igualmente envergonhadas após a realização de uma tarefa boba na frente de uma pessoa com visão, da mesma forma que se estivessem na presença de uma pessoa cega. Esse foi o começo.

Martin Seligman me deu a chance de projetar e executar meu próprio estudo ainda no curso de graduação e, como tal, deixou claro para mim o que eu iria fazer pelo resto de minha vida. Ele também decidiu que eu precisava ir para Stanford fazer pós-graduação, para estudar com Mark Lepper e Amos Tversky. E assim eu fiz.

Sou grata a Mark Lepper, que se tornou meu orientador de doutorado e por sua dedicação ao me orientar. Sob sua tutela, comecei formalmente meu estudo sobre escolha. Ele me ensinou a pensar e a como fazer perguntas. Eu nunca poderei expressar gratidão suficiente por tudo o que fez.

Amos Tversky também merece menção especial. Embora tenha morrido antes que eu terminasse meu doutorado, suas pesquisas e ideias influenciaram meu pensamento consideravelmente ao longo dos anos. Além disso, sou enormemente grata a Danny Kahneman, por todo o tempo que passou oferecendo *insights* sobre a pesquisa que fez com Tversky, para me ajudar a entender meus próprios pensamentos sobre a escolha.

Há tantas pessoas que através de seu trabalho e conversas formaram meu pensamento ao longo dos anos! Eu poderia facilmente escrever um livro inteiro sobre todos os grandes

estudiosos da área. Permitam-me, pelo menos, oferecer um agradecimento especial aos seguintes: Dan Ariely, John Bargh, Jon Baron, Max Bazerman, Roland Benabou, Shlomo Benartzi, Jonah Berger, Colin Camerer, Andrew Caplin, Robert Cialdini, John Day-ton, Mark Dean , David Dunning, Carol Dweck, Craig Fox, Dan Gilbert, Tom Gilovich, Chip Heath, Robin Hogarth, Chris Hsee, Shinobu Kitayama, Rakesh Kurana, David Laibson, Jennifer Lerner, Jonathan Levav, Hazel Markus, Barbara Millers, Walter Mischel, Olivia Mitchell, Read Montague, Richard Nisbett, Wolfgang Pessendorfer, Lee Ross, Andrew Schotter, Barry Schwartz, Cass Sunstein, Phil Tetlock e Richard Thaler.

Grande parte do meu pensamento também foi influenciada pelos meus inúmeros colaboradores de pesquisa ao longo dos anos, muitos dos quais aparecem nas páginas deste livro. Obrigada por me aturarem.

Agradeço também às minhas primeiras plateias, a todos os leitores que doaram seu tempo e comentários valiosos para servir como caixas de ressonância para o livro através de incontáveis gerações de rascunhos: Jon Baron, Simona Botti, Dana Carney, Roy Chua, Sanford DeVoe, Sumit Halder, Akhila Iyengar, Radhika Iyengar, Jonah Lehrer, Kristina Orfali, John Payne, Tamar Rudnick, Barry Schwartz, Bill Duggan, Bill Scott, Joanna Scutts, Karen Siegel e Peter Ubel, todos me salvaram de uma miríade de erros, proporcionando valiosas sugestões e me apontando a direção certa.

Talvez eu seja a visionária por trás deste livro, mas no final, ele é o produto de uma colaboração notável! Meus assistentes foram verdadeiramente inestimáveis e eu aprendi muito com todos eles. Cada um trouxe talentos para o grupo e, juntos, fizeram uma combinação fabulosa e poderosa. Kanika Agrawal desempenhou o papel de sábia conselheira, constantemente fazendo as perguntas mais difíceis e, conseqüentemente, as mais necessárias. Quando ela considerava algo interessante, eu sabia que tinha feito uma conquista real. Kate McPike foi a grande mediadora, sempre capaz de mergulhar no coração da matéria e oferecer a solução perfeita para o enigma da hora. Tantas vezes, ela manteve as engrenagens girando quando uma parada parecia iminente. Lani Akiko Oshima

ofereceu sua magia com as palavras e acrescentou inúmeros toques criativos que fizeram o material ganhar vida de maneiras que eu nunca poderia ter imaginado. E desde o início até o final, e por todo o tempo, foi John Remarek quem demonstrou verdadeira e incansável dedicação e devoção à lógica dos nossos argumentos, e à amplitude e profundidade de nossa pesquisa.

No entanto, eu não teria nada para mostrar em todas essas contribuições, não fosse pelas duas pessoas que realizaram uma façanha de alquimia para moldar essas matérias-primas em um livro físico real. Foi uma grande honra trabalhar com Jon Karp, meu editor na Twelve Publishing; sua reputação como o melhor no seu ramo lhe precede, mas nem sequer começa a fazer-lhe justiça. Tem sido um grande prazer e privilégio trabalhar com sua equipe editorial. E eu não tenho nada além de imensa admiração e gratidão pelas habilidades de minha agente, Tina Bennett, e por sua valiosa orientação, incentivo constante e incansável trabalho, para levar este livro ao seu máximo potencial. Tina, como pode uma agente tão brilhante e determinada como você ainda conseguir ser uma das pessoas mais legais que eu já conheci? Incrível!

E acima de tudo, à minha família – por estar lá antes, durante e depois da escrita deste livro. Meu sogro, N.G.R. Iyengar, em um verdadeiro estilo de pai, conferiu meu progresso ao longo do caminho e constantemente me lembrou de manter as prioridades. Minha sogra, Leela Iyengar, insistiu com uma atitude maravilhosa que tudo sairia do jeito que eu esperava. Sou profundamente grata a vocês! Obrigado também a Tsewang Chodon: foi um alívio tão incrível saber que eu poderia confiar meu filho e minha casa aos seus cuidados enquanto me concentrei na escrita! Minha irmã, Jasmin Sethi, sempre esteve disponível para trocar ideias e fazer comentários ao longo do caminho. Em especial, um agradecimento especial à minha mãe, Kuldeep Sethi, que foi muito além da chamada do dever, fazendo qualquer coisa e tudo o que podia para suavizar minha trajetória e me encorajar. Mãe, obrigada por estar sempre por perto.

E ao meu marido, Garud! Você merece uma medalha por sua incansável paciência e apoio. Você aturou tanta coisa, incluindo a

transformação do nosso apartamento em uma fábrica de escrever livros e todo o tempo que fiquei longe. Eu não poderia ter feito isso sem você. E, finalmente, para o nosso mais importante projeto criativo conjunto – nosso filho Ishaan. Você foi o “consultor de juventude” de valor inestimável, que me perguntava todas as noites: “Que história você escreveu hoje?”. E escutava pacientemente enquanto eu explicava. Em meus esforços para tornar as histórias claras e atraentes para você, eu, inevitavelmente, descobri novas e melhores maneiras de contá-las para todos os outros. E mais importante, eu sempre pude contar com vocês para dissipar todo desânimo com um simples abraço. Eu amo vocês dois mais do que as palavras podem dizer!

¹ N.T.: *Tenure* é uma conquista de estabilidade de emprego para professores universitários, permitindo que nunca sejam demitidos, a não ser por justa causa.



Notas * Em algumas das histórias pessoais em que cito familiares e amigos, certos nomes e detalhes foram alterados. No epílogo, Rachel é um personagem composto.

CAPÍTULO I. O apelo da natureza A descrição completa dos ratos que nadam pode ser encontrada em Richter (1957), que considera as ligações destes com seres humanos que morrem repentinamente , sem motivo aparente, após violarem um tabu cultural. Para saber mais sobre este fenômeno veja também Sternberg, E., “Walter B. Cannon e ‘Voodoo Death’: A perspective from 60 years”, *American Journal of Public Health* 92 (10), p. 1564-1566, 2002. O estudo da impotência aprendida em cães pode ser encontrado em Seligman e Maier (1967).

A descrição dos sistemas cerebrais envolvidos na escolha baseia-se em Berridge e Kringelbach (2008), Bjork e Hommer (2007), Delgado (2007), Ochsner e Gross (2005), e Tricomi *et al.* (2004). A importância do corpo estriado e dos gânglios de base em geral na motivação de nossas escolhas pode ainda ser vista pelo fato de que danos nestas áreas podem levar a uma condição chamada “atimormia”, em que os indivíduos conservam sua inteligência e capacidade de responder, mas perdem o desejo de iniciar ações voluntárias de qualquer tipo, inclusive e, até mesmo, as de autopreservação. Por exemplo, veja Verstichel, P., e Larrouy, P., “Afogando o Sr. M.”, *Scientific American Mind* (2005), <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=drowning-mr-m>. A importância do córtex pré-frontal no planejamento a longo prazo pode da mesma forma ser vista na famosa história de Phineas Gage, que sobreviveu a ter o lóbulo frontal de seu cérebro penetrado por uma barra de ferro. Nas palavras do médico que o tratou: O equilíbrio... entre as suas faculdades intelectuais e as propensões animais parece ter sido destruído. Ele é caprichoso, irreverente, entregando-se às vezes à profanação grosseira (o que não foi previamente seu costume), manifestando pouca deferência para com seus companheiros, impaciente com restrições ou conselhos conflitantes com seus desejos, às vezes pertinazmente obstinado, ainda assim caprichoso e vacilante, arquitetando muitos planos de operações futuras, que são abandonados logo que planejados, dando lugar a outros que parecem mais viáveis... Neste sentido, sua mente foi radicalmente alterada, tão decididamente que seus amigos e conhecidos disseram que ele não era mais o “Gag” [Harlow, J. M., “Recovery from the Passage of an Iron Bar through the Head,” *Publications of the Massachusetts Medical Society* 2, p. 327-347, 1868.

As informações sobre como a habilidade das crianças em tomar decisões se desenvolve ao longo do tempo vem de Bahn (1986) e Kokis *et al.* (2002), e o desenvolvimento do córtex pré-frontal está descrito em Sowell *et al.* (2001).

Os estudos sobre a tendência para a escolha em animais podem ser encontrados em Catania (1975), Suzuki (1999), e Homzie e Voss (1970), e estudos correspondentes em seres humanos estão descritos na Bown *et al.* (2003) e Lewis *et al.* (1990).

As histórias de tentativas de fuga dos animais de jardins zoológicos podem ser encontradas em Marshall (2007), bem como em “Berlin bear’s breakout bid fails” (2004) e “Orangutan escapes pen at US zoo” (2008), da BBC News. Os efeitos nocivos do cativeiro para animais saiu de Clubb e Mason (2003), Clubb *et al.* (2008), Kalueff *et al.* (2007), Kifner (1994), e Wilson (2006). Para saber mais (infelizmente) sobre o grande corpo de pesquisa sobre como o confinamento pode ser usado para induzir intencionalmente o estresse nos animais (por exemplo, como um prelúdio para testar medicamentos anti-ulcerosos), ver Pare, W. P., and Glavin, G. B., “Restraint Stress in Bio-medical Research: A Review,” *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 10, (3), p. 339-370, 1986, e sua atualização de 1994, *update* na mesma fonte (18, (2), p. 223-249).

Os detalhes da resposta de stress e seus efeitos potencialmente nocivos para os seres humanos podem ser encontrados no clássico Selye (1946), e uma listagem completa de publicações com base em dados a partir da segunda fase do estudo Whitehall é mantido pelo University College London Department of Epidemiology and Public Health, disponível *online* em <http://www.ucl.ac.uk/whitehall/publications/index.htm>. As descobertas sobre a ligação entre o bem-estar e o controle no trabalho foram resumidas no livro “Work, Stress and Health,” editado por Dr. Jane E. Ferrie and publicado pelo UK Council of Civil Service Unions and the Cabinet Office, também disponível *online* em <http://www.ucl.ac.uk/whitehall/findings/Whitehallbooklet.pdf>. O fato de que outros estressores , menores mas generalizados, podem ter um impacto cumulativo comparável aos maiores mas menos frequentes, é demonstrado por DeLongis *et al.* (1988) e Ames *et al.* (2001).

Evidências de como as percepções de controle impactam a saúde em geral podem ser encontradas em Friedman e Booth-Kewley (1987). Uma pesquisa recente revelou que a percepção de controle ativa o córtex pré-frontal ventral medial, inibindo a resposta do organismo ao stress, como se vê em Maier, S., Amat, J., Baratta, M., Paul, E., e Watkins, L., “Behavioral control, the medial prefrontal cortex, and resilience,” *Dialogues in Clinical Neuroscience* 8, (4)p. 353-375, 2006.

O estudo sobre idosos pacientes de asilos é descrito em Langer e Rodin (1976). Uma ressalva importante para os resultados de Langer e Rodin é abordada em Schultz, R., and Hanusa, B., “Long-term effects of control and predictability-enhancing interventions: Findings and ethical issues,” *Journal of*

Personality and Social Psychology 36, (11), p. 1194-1201, 1978. Os pesquisadores acompanharam os participantes de um estudo semelhante em uma casa de repouso ao longo de vários anos e descobriram que, a longo prazo, ter uma percepção de controle adicional que, em seguida, é retirada (uma vez que o estudo foi concluído e suas rotinas diárias retornaram ao status quo), foi pior do que nunca ter percebido que havia controle. Além disso, a técnica de melhorar o bem-estar através da provisão de escolhas relativamente pequenas tem um paralelo no bem-estar de animais através da prática de “enriquecimento ambiental”. Zoológicos tentam, cada vez mais, não apenas replicar o ambiente físico dos animais, mas também dar-lhes oportunidades de exercer seus instintos (por exemplo, congelar maçãs em um bloco de gelo ou colocar comida em uma caixa de quebra-cabeça simples, para que os animais obtenham suas refeições ativamente em vez de recebê-las passivamente, fornecer brinquedos para satisfazer sua curiosidade e instintos de caça, e permitir-lhes interagir com outros de sua espécie).

Para uma visão geral da investigação de como a percepção de controle sobre a própria vida beneficia homens com HIV e AIDS veja Taylor *et al.* (2002). O estudo do Royal Marsden Hospital está descrito em Watson *et al.* (1999), mas ao contrário dos resultados geralmente consistentes para HIV / AIDS, a medida em que a esperança beneficia significativamente pacientes com câncer pode variar drasticamente de estudo para estudo, ver Turner-Cobb (2002) para mais detalhes, incluindo as consequências do estresse e da depressão, que estão ligadas a sentir-se impotente. As específicas crenças de controle de pacientes com câncer de mama e seus efeitos psicológicos positivos de controle específicos são extraídos de Taylor *et al.* (1984).

CAPÍTULO II. Um estranho em terras estranhas Os números sobre os unitarianos universalistas são do texto “Engaging Our Theological Diversity,” pela Comissão de Avaliação da Associação Unitariana Universalista (2005), disponível *online* em <http://www25.uua.org/coa/TheoDiversity/>. Meu estudo sobre a religião e a felicidade foi publicado com meu nome de solteira, como Sethi e Seligman (1993). Outros estudos têm documentado positivamente a associação entre religiosidade e felicidade, por exemplo, Witter, R. A., Stock, W. A., Okun, M., and Haring, M., “Religion and subjective well-being in adulthood: A quantitative synthesis”, *Review of Religious Research* 26, (4), p. 332-342, 1985. Curiosamente, a associação foi mais forte para a frequência de comparecimento religioso do que a força da crença religiosa, o que levanta a possibilidade de que a maioria desses benefícios não vêm de uma crença em um Deus ou deuses, por si só, mas sim a partir do aumento do apoio social, assistência no exercício de autocontrole e orientação na vida, que o engajamento em um grupo religioso normalmente possibilita. Para uma

visão mais leve que tenta separar os dois, veja Jacobs, A.J., *The Year of Living Biblically: One Man's Humble Quest to Follow the Bible as Literally as Possible*, Simon & Schuster (2007). Muitos relatos também indicam que os ambientes totalmente seculares, mas altamente estruturados, como o serviço militar, podem ter efeitos positivos de “construção de caráter” sobre os indivíduos também.

A citação icônica de Descartes apareceu originalmente em francês (Je pense donc je suis), em seu *Discurso do Método* (1637), e em sua forma latina mais famosa (cogito ergo sum), em seus *Princípios da Filosofia* (1644). A citação de Mill vem de seu ensaio *On Liberty* (1859). Uma visão representativa das filosofias comunistas em seu início pode ser encontrada em Marx e Engels (1972).

A ligação entre o individualismo e a democracia, e entre o coletivismo e o comunismo, é vista por muitos como evidência de que o valor da liberdade é exclusivamente um produto da cultura individualista ocidental, enquanto culturas coletivistas são tolerantes com autoritarismo e opressão. Eu diria que esta é uma simplificação grosseira do problema, e que, enquanto a situação da liberdade como valor social *primário* é uma invenção ocidental, o valor da liberdade em si é multicultural. Para ler mais, ver Patterson, O., *Freedom*, Volume I: *Freedom in the Making of Western Culture*, Basic Books (1992), como também em Sen, A., *Development as Freedom*, Anchor, p. 223-240, 2000. A seção 7 deste capítulo também aborda as maneiras pelas quais o conceito de liberdade pode variar entre as culturas, o que pode ser facilmente percebido como uma falta de liberdade por estranhos.

Os estudos que classificaram os países por nível de individualismo (e outras dimensões) são descritos em Hofstede (1980), mas os valores específicos provêm de dados mais atuais de Hofstede, disponíveis *online* em http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php. Este padrão é apoiado pelos estudos descritos em Triandis (1995), e ambos Hofstede e Triandis fornecem informações sobre os fatores que influenciam indivíduos e tendências culturais para o individualismo ou coletivismo. Para aqueles interessados em saber onde eles ficam pessoalmente no *continuum* do individualismo ao coletivismo, a escala pode ser encontrada no índice do livro de Triandis.

Quando se discute o casamento, é importante distinguir entre casamento arranjado e o casamento forçado, definido como para um ou ambos os cônjuges se casarem sem o seu próprio consentimento (que inclui casamentos envolvendo crianças menores). Historicamente, o casamento forçado foi comum, é quase universalmente proibido hoje como uma violação dos direitos humanos, embora ainda ocorra em regiões onde não há legislação ou fiscalização. Todos os casamentos forçados são, por definição, organizados por terceiros, mas a maioria dos casamentos arranjados não são obrigados.

A história de Mumtaz Mahal e o monumento construído em sua homenagem é descrito em Koch, E., *The Complete Taj Mahal: And the Riverfront Gardens of Agra*, Thames & Hudson Ltd. (2006). O poema sumério a que se refere é “A balbale to Inana and Dumuzid”, traduzido como parte do Electronic Text Corpus of Sumerian Literature da Oxford University , e está disponível *online* em <http://www-etcs1.orient.ox.ac.uk/section4/tr40802.htm>. As duas referências bíblicas são Deuteronômio 25,5-10 e o Cântico dos Cânticos 4,9, respectivamente, e a citação para a segunda vem da Nova Versão Internacional.

A citação de Capellanus pode ser encontrada em Capellanus (1969), e mais um exemplo da desconexão entre o amor e o casamento pode ser visto na citação seguinte de Michel de Montaigne “Upon Some Verses of Virgil,” em seus *Essays* (1580): “Um bom casamento, caso possa existir, rejeita a companhia e as condições do amor. Ele tenta reproduzir as da amizade.” A história da mudança de atitudes sociais em relação ao casamento baseia-se em Coontz (2005).

A comparação entre amor e os jogos arranjados na Índia é descrita em Gupta e Singh (1982). A citação de Shaw sobre o casamento pode ser encontrada em Shaw (1911), e alguns achados neurológicos que o suportam são descritos em Aron, A., Fisher, H., Mashek, D., Strong, G., Haifang, L., e Brown , L., “Reward, motivation, and emotion systems associated with early-stage intense romantic love”, *Journal of Neurophysiology* 94, p. 327-337, 2005. O trabalho mais recente de Aron e Fisher, que descobriu que 10% dos casais (apelidados de “cisnes” pelos pesquisadores) podem manter esses sentimentos um com o outro ao longo de décadas, ainda vai ser publicado, mas é descrito em Harlow e Montague (2009). Felizmente, para os outros 90%, a paixão não é necessariamente substituída pela apatia quando ela desaparece, mas em vez disso, pode evoluir para uma forma mais calma, mas mais duradoura, de “amor-companheiro”. Para saber mais sobre todos os diferentes significados que “eu te amo” pode ter, veja Sternberg, R. J., “A triangular theory of love,” *Psychological Review* 93 (2), p. 119-135, 1986. A estatística sobre a prevalência de casamentos arranjados na Índia é de Bumiller (1990), e as estatísticas sobre o interesse dos estudantes universitários nos casamentos sem amor são de Slater (2006).

Meus estudos com as crianças foram publicados em Iyengar e Lepper (1999). Curiosamente, um padrão correspondente de resultados na atividade cerebral foi mais tarde descoberto de forma independente por Zhu, Y., Zhang, L., Fan, J., e Hana, S., “Neural basis of cultural influence on self-representation,” *NeuroImage* 34, p. 1310-1316, 2007. Estudantes americanos exibiram ativação do córtex pré-frontal medial e do córtex cingulado anterior somente quando fizeram julgamentos autoaplicáveis, enquanto os participantes chineses também mostraram atividade nessas áreas do cérebro ao fazer julgamentos sobre suas mães, mas não em relação a estranhos.

O choque de culturas na Sealed Air é mostrado em Smith (1994). Para mais informações sobre os desafios enfrentados pela empresa e sua resposta veja

Katzenbach , J., e Smith, D., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance*, Harper Negócios (1994).

O estudo dos peixes foi descrito em Masuda e Nisbett (2001), e a imagem é reproduzida com a permissão da American Psychological Association e Richard Nisbett.

A frase “Deus ajuda a quem se ajuda” é, de fato, por Algernon Sydney, vinda de seus *Discourses Concerning Government* (1698), embora o tema possa ser rastreado para um fase muito anterior, como sendo de Sófocles em “O céu nunca ajuda a quem não quer se mexer”, *Fragment 288* (traduzido por Edward Hayes Plumptre), demonstrando a longa história desta ideia na cultura ocidental. A citação Bhagavad Gita é do livro 2 versículo 47, e é um amálgama de várias traduções.

O estudo sobre atribuições de controle por atletas olímpicos é de Kitayama *et al.* (1997), e o estudo da cobertura de notícias é de Menon *et al.* (1999), embora as diferenças na percepção de controle de modo mais geral possam ser encontradas em Mahler *et al.* (1981) e Parsons e Schneider (1974). Para obter informações sobre como essas diferentes crenças afetam as respostas das pessoas aos acontecimentos em suas vidas, veja Weisz, J., Rothbaum, M., e Blackburn , C., “Standing out and standing in: The psychology of control in America and Japan,” *American Psychologist* 39 (9), p. 955-969, 1984.

Alguns dos resultados do meu estudo com funcionários do Citibank são relatados em DeVoe e Iyen gar (2004), enquanto o restante vem do manuscrito ainda inédito “Rethinking autonomy as an incentive: The persistent influence of culture within a multinational organization”, também com Sanford DeVoe.

A reação de Jennings à queda do muro de Berlim é de Shales (1989), enquanto citações do público são do artigo *Liberdade!*, na revista *Time* (1989). A pesquisa que revela a atual saudade do muro foi descrita em Connolly (2007).

Outra famosa análise da liberdade como um valor bipartidário pode ser encontrada no ensaio de Isaiah Berlin “Two Concepts of Liberty”, publicado em Berlin, I., *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press (1969). Enquanto Fromm defende, afinal, uma síntese dos dois elementos, Berlin é mais crítico dos abusos que possam ocorrer, sob o pretexto de cercear liberdades negativas das pessoas (sinônimo de “liberdade de”) a fim de promover suas liberdades positivas (“liberdade para”).

As estatísticas sobre as diferenças de política econômica entre os EUA e a Europa são retiradas de Alesina *et al.* (2001). Quanto aos resultados, os números do PIB e Índice de Gini (em junho de 2009) são do CIA World Factbook.

Os números atuais estão disponíveis online em <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html> e <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2172.html>. O número relativo de bilionários nos EUA foi calculado com base em Kroll *et al.* (2009). As conclusões sobre a mobilidade de

renda nos EUA em relação à Suécia e Alemanha são de Björklund e Jäntti (1997) e Couch e Dunn (1997), respectivamente. As projeções de ascendência americana em 2042 são de Bernstein e Edwards (2008) e a tese de Huntington sobre o choque de civilizações foi descrita em Huntington (1996).

CAPÍTULO III. Canção de mim mesma O aumento da idade média do casamento pode ser encontrado em *Census Bureau's Statistical Abstracts of the United States* (1997), e a caracterização de twixters é de Grossman (2005).

A análise dos princípios de Franklin pode ser encontrada em Weber (1905), enquanto os próprios princípios são de Franklin (2007). As ressalvas ligadas aos salários de US\$5 da Ford estão descritas em Peterson (1988), enquanto a história de Schmidt é citada de forma condensada a partir de Taylor (1911), páginas 23-25. A versão completa é consideravelmente maior e mais humilhante, quando Taylor justifica, observando que tal abordagem é eficaz em relação ao “tipo mentalmente lento”. Várias citações de Emerson ao longo deste capítulo são todas retiradas de seu ensaio *On Self-Reliance* em Emerson (1847). O elogio de suas obras vem de Oliver Wendell Holmes, como relatado em Cheever (2006). A condenação de Carol sobre a vida interiorana é da página 265 de Lewis (1921).

Para mais informações sobre a transição cultural centrada na década de 1950, veja Anderson (1995), Marchand (1986), Steigerwald (2008) e Susman (1984), em particular páginas 271-285, o ensaio *Personality and the Making of Twentieth-Century Culture*. As estatísticas sobre mobilidade são de Tarver (1992), enquanto que aquelas sobre religião vieram do Pew Forum on Religion & Public Life, disponível *online* em <http://www.pewforum.org/docs/?DocID=409> A citação de Nicholas Rose é da página 87, de *Powers of Freedom*.

A tendência das pessoas a encontrar descrições supostamente personalizadas, mas, na verdade, altamente generalizadas e ao mesmo tempo, precisas, é conhecida como o efeito Barnum, devido ao seu uso frequente pelo *showman* PT Barnum, ou o efeito Forer, em referência ao que tem o título extremamente direto e sem rodeios: Forer, B. R., “The fallacy of personal validation: A classroom demonstration of gullibility,” *Journal of Abnormal and Social Psychology* 44 (1), p. 118-123, 1949. O primeiro estudo utilizando o paradigma estimador de pontos é descrito em Leonardelli e Brewer (2001), e o segundo em Leonardelli (1998). Mais informações sobre o “efeito melhor do que a média” pode ser encontrada em Alicke e Govorun (2005), a fonte do “Lago Wobegon” é o programa de rádio de longa duração de Keillor *A Prairie Home Companion*. Para ler mais, consulte Kruger, J., “The ‘below-average effect’ and the egocentric nature of comparative ability judgments,” *Journal of Personality and Social Psychology* 77, p. 221-223, 1999.

A constatação de que as pessoas se veem como mais independentes do que a média é de Pronin *et al.* (2007), e a charge que ilustra isto é intitulada *Sheeple*,

da série de quadrinhos *online XKCD* por Randall Munroe, disponível *online* em <http://xkcd.com/610/>. A descoberta relacionada de que as pessoas se veem como menos semelhantes a outras do que veem outros como semelhantes a si próprias é de Srull e Gaelick (1983).

Meus estudos sobre a singularidade ideal em nomes e roupas estão publicados em Iyengar e Ames (2005). Para uma ilustração mais ampla da preferência por uma exclusividade moderada em nomes, ver Madrigal, A., “Why your baby’s name will sound like everyone else’s”, *Wired Science* (2009), <http://www.wired.com/wiredscience/2009/05/babynames>. Outro exemplo interessante é o programa Hit Song Science, que afirma ser capaz de prever a popularidade de uma canção por sua similaridade aos sucessos passados em uma série de parâmetros musicais subjacentes. A precisão do programa não foi testada cientificamente, que eu saiba, mas tem recebido atenção favorável dos membros da indústria da música e, supostamente, teria previsto o sucesso da artista contemporânea de jazz Norah Jones, que ganhou nove prêmios Grammy e vendeu 16 milhões de álbuns até hoje. Mais informações estão disponíveis no *website* da empresa, <http://uplaya.com/>.

A famosa citação de Donne vem de “Meditação XVII”, em *Devotions Upon Emergent Occasions* (1624), também a fonte de “nunca procure saber por quem os sinos dobram, eles dobram por ti”.

O estudo Bennington e estudos subsequentes estão descritos em detalhe em Alwin *et al.* (1991), enquanto as citações dos estudantes foram tiradas de Newcomb (1958). A obra clássica sobre a dissonância cognitiva é de Festinger (1957), e aos interessados em aprofundar-se no assunto, recomendo Cooper, J., *Cognitive Dissonance: 50 Years of a Classic Theory*, Sage (2007). Elliot e Devine (1994) é relativamente um exemplo recente dos inúmeros ensaios sobre atitudes liberais. Nem todos os casos de conformidade vão levar a dissonância e a uma mudança de atitude em relação às opções em questão. Os famosos estudos de influência do grupo de Asch são exemplos em que os participantes sabiam que a resposta estava obviamente incorreta mas votaram com o grupo, devido à pressão implícita de outros, conforme descrito em Asch, S.E., “Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment,” em Guetzkow, H., ed., *Groups, Leadership and Men*, Carnegie Press (1951). As influências externas são mais propensas a serem internalizadas quando a resposta correta é incerta; para um exemplo clássico de percepção, ver Sherif, M., “A study of some social factors in perception,” *Archives of Psychology* 27 (187), p. 23-46, 1935.

A gozação que (o comediante) Colbert fez com Bush é discutida em Sternbergh (2006). Seu desempenho foi publicado na íntegra no site de vídeos YouTube: http://www.youtube.com/view_play_list?p=8E181BDAAEE8B275B.

Meu estudo de prioridades de recém-graduados foi descrito em Wells e Iyengar (2005), e o estudo do comportamento de ordenação de grupo foi descrito

em Ariely e Levav (2000). A relação inversa entre utilidade e significado de identidade é de Berger e Heath (2007), enquanto o estudo da pulseira é de Berger e Heath (2008). Chip Heath e seu irmão Dan também merecem crédito por tocarem a melodia descrita nesta seção, que é de seu livro *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (Random House, 2007).

Veja Kenny e DePaulo (1993) para uma revisão da nossa (geralmente) pobre habilidade de perceber o que os outros pensam de nós, e Krueger (2003) para mais informações sobre os processos por trás disso. Pelo lado positivo, pesquisas recentes descobriram que as pessoas estão conscientes de que mostram diferentes facetas de si mesmas para pessoas de grupos diferentes (por exemplo, os pais ou os amigos), e, normalmente, conseguem prever as diferenças resultantes de como são percebidas, como descrito por Carlson, E., e Furr, M. em “Evidence of differential meta-accuracy: People understand the different impressions they make,” *Psychological Science* 20 (8), p. 1033-1039, 2009. Os fatos sobre a percepção da atração romântica e humor vem de uma série de estudos que realizei com os participantes em sessões de *speed-dating*¹. Estes resultados específicos são extraídos de “Through the looking-glass self: The effects of trait observability and consensuality on self-knowledge,” um manuscrito inédito que está sendo preparado em colaboração com Alexandra Suppes, mas outros resultados desta investigação foram publicados em Fisman, R., Iyengar, SS, Kamenica, E., e Simonson, I., “Gender differences in mate selection: Evidence from a speed dating experiment,” *Quarterly Journal of Economics* 121 (2), p. 673-697, 2006, e em Fisman, R., Iyengar, SS, Kamenica, E., e Simonson, I., “Racial preferences in dating: Evidence from a speed dating experiment,” *Review of Economic Studies* 75 (1), p. 117-132, 2008.

Os números na predominância do *multirater feedback*² vêm de Edwards e Ewen (1996). A constatação de que a autovalorização no trabalho pode sair pela culatra está descrita em Anderson *et al.* (2008), e Swann *et al.* (2003), fornecendo uma revisão dos muitos estudos que mostram que, pessoalmente, preferimos que os outros nos vejam da mesma forma como nos vemos.

Putnam reconhece que o capital social pode não estar desaparecendo, apenas mudando as formas, mas estas novas formas podem ter seus próprios problemas, como observou Cass Sunstein, em seu livro *Republic.com*, Princeton University Press (2001). Graças ao poder de conexão da Internet, nossos interesses, hobbies e crenças podem ser adaptados a um nível mais específico do que era possível anteriormente. No entanto, a capacidade de selecionarmos as informações a que estamos expostos pode levar a um efeito “câmara de ressonância”, no qual grupos com atitudes diferentes tornam-se cada vez mais extremos e isolados uns dos outros, enquanto procuram informações que confirmem suas crenças atuais e evitam as que os desafiam. Um exemplo relativamente ameno desse efeito pode ser visto em uma pesquisa realizada pelo Programa sobre Atitudes Políticas Internacionais³, que descobriu que 80%

dos telespectadores da Fox News tinham pelo menos uma percepção equivocada sobre a guerra do Iraque (por exemplo, que haviam sido descobertas relações claras entre Saddam Hussein e a rede terrorista Al-Qaeda, em comparação com apenas 23% daqueles que estão ligados na PBS / NPR). O relatório PIPA está disponível online em http://www.pipa.org/OnlineReports/Iraq/IraqMedia_Oct03/IraqMedia_Oct03_rpt.pdf

CAPÍTULO IV. Bom senso e sensibilidade Dr. Seuss é o pseudônimo de Theodor Geisel, e *Oh, the Places You'll Go!* foi o último livro que publicou antes de sua morte em 1991. Sua contínua popularidade é relatada em Blais et al. (2007).

Enquanto discuto os sistemas automático e reflexivo primeiramente em termos de julgamento e escolha, eles são igualmente importantes no controle da ação. Engajar-se em um debate filosófico enquanto se caminha pela rua requer ambos os sistemas, o automático para não tropeçar em nossos próprios pés e o reflexivo para impedir que o mesmo aconteça com os nossos argumentos. Além do mais, uma atividade que seria reflexiva inicialmente, como dirigir um carro, pode se tornar em grande parte automática com a devida prática. A terminologia de “automático” e “reflexivo”, também usada em Thaler e Sunstein (2008), é de Dennett (1997). Refere-se também a estes sistemas por uma variedade de outros nomes na literatura científica, que incluem sistemas “quentes” e “frios”, “heurística” e processamento “analítico”, e “Sistema 1” e “Sistema 2” que são básicos, sem nenhum excesso. Para ler mais sobre estes sistemas, consulte Stanovich, KE, *What Intelligence Tests Miss: The Psychology of Rational Thought*, Yale University Press (2009).

As estatísticas sobre infidelidade são de Guerrero et al. (2007), as relativas à procrastinação são de Gallagher et al. (1992), e as que se referem à poupança estão em Helman et al. (2004).

O estudo sobre a forma como recompensas imediatas ativam outras áreas do cérebro foi descrito por McClure et al. (2004a). Os estudos originais sobre atraso de gratificação estão descritos em Mischel et al. (1972), e suas conexões com ajuste e sucesso na adolescência vêm de Shoda et al. (1990). Os resultados demonstrando que esses padrões persistem na idade adulta ainda serão publicados e são, portanto, baseados em “‘Willpower’: Decomposing Impulse Control,” uma apresentação verbal acompanhada de PowerPoint que Walter Mischel fez na Universidade de Columbia, em 13 de outubro de 2009. Para saber mais sobre como tornar automático o hábito de evitar a tentação, consulte Reyna, V., e Farley, F., “Is the teen brain too rational?” *Scientific American Reports: Special Edition on Child Development*, p. 61-67, 2007.

As heurísticas e os preconceitos descritos na segunda seção são apenas a ponta do iceberg quando se trata das forças que afetam nossas decisões. O artigo seminal sobre preconceitos é de Tversky e Kahneman (1974). Kahneman

foi agraciado com o Prêmio Nobel de Economia em 2002 por seu trabalho com Tversky sobre a teoria do prospecto, uma descrição de como a compreensão que as pessoas têm do risco e da probabilidade afeta suas escolhas. Para saber mais sobre a teoria do prospecto, ver Kahneman, D., e Tversky, A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* XLVII, p. 263-291, 1979. Uma visão mais ampla de preconceitos pode ser encontrada em Plous (1993), e suas aplicações para contextos de negócios são discutidos em Bazerman, M., *Judgment in Managerial Decision Making*, Wiley (2005).

Para exemplos de como os cartões de crédito aumentam os gastos, ver Feinberg (1986) e Prelec e Simester (2001). A prática de cassinos de utilizarem fichas em vez de dinheiro também pode ser parcialmente explicada pela diminuição da vivacidade dos gastos que ela produz. Isto, junto com outros truques, como as campanhas e os assobios de máquinas caça-níqueis (acionando as avaliações positivas automáticas que são a base para as nossas decisões na primeira infância, mas que nunca desaparecem completamente, mesmo quando nos tornamos adultos) e a natureza aleatória de recompensas (tecnicamente conhecida como um cronograma variável de reforço, que um grande corpo de pesquisa tem mostrado ser mais motivador do que um cronograma fixo) que ajudam a explicar por que o jogo é um passatempo tão popular, apesar de nossa aversão a perdas.

A história de Goizueta é adaptada de Tichy e Cohen (1997), página 27. O estudo sobre como a modelagem de ganho *versus* perda afeta as decisões médicas é descrito em McNeil *et al.* (1988). Para saber mais sobre como o enquadramento é usado para influenciar o comportamento deliberadamente, consulte "The Framing Wars" por Matt Bai, New York Times, July 17, 2005, disponível online em <http://www.nytimes.com/2005/07/17/magazine/17DEMOCRATS.html>.

As estatísticas sobre a compra de ações do dia podem ser encontradas no "Report of the Day Trading Project Group" (1999) e Surowiecki (1999). O estudo sobre as previsões de comportamento dos compradores de casa é de Schiller (2008); é interessante notar que ele e Case encontraram um padrão quase idêntico de respostas durante a menos dramática bolha da habitação anterior, conforme descrito em Schiller, R. J., and Case, K., "The behavior of home buyers in boom and post-boom markets," *New England Economic Review*, November–December, p.29-46, 1988. Finalmente, um aspecto de como os danos da crise das hipotecas foram agravados por causa de um erro semelhante na detecção de padrões pela indústria financeira pode ser visto em Salmon, F., "Recipe for disaster: The formula that killed Wall Street," *Wired Magazine*, February 23, 2009, http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-03/wp_quant?currentPage=all.

A baixa eficácia das entrevistas em prever o desempenho no trabalho pode ser encontrada no Hunter e Hunter (1984) e McDaniel *et al.* (1994), enquanto sua

contínua popularidade, apesar desse fato, vem de Ahlburg (1992). Veja Snyder e Swann (1978) para mais informações sobre como buscamos confirmar nossas expectativas em situações sociais. O estudo sobre os ditos “especialistas” é descrito em Tetlock (2003), e mais detalhes podem ser encontrados em seu livro, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, 2005). Para obter resultados semelhantes com pessoas comuns cujas opiniões não sejam publicamente conhecidas a respeito de uma visão específica qualquer, veja Lord, C., Ross, L., and Lepper, M., “Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence,” *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (11), p. 2098-2109, 1979.

A descrição das habilidades de detecção de mentiras de Ekman está descrita em Ekman (2001) e foi complementada por material de várias palestras dele das quais participei, em conferências e instituições acadêmicas, ao longo dos anos. A citação de Einstein é de Murphy (1933), e a de Simon é de Simon (1992). Alguns bons exemplos de como, com conhecimento específico suficiente, o sistema automático pode detectar e analisar fatos a respeito dos quais não temos consciência pode ser visto em “The Statue that Didn’t Look Right,” na introdução de Gladwell (2005), e o incidente do míssil do bicho da seda em “The Predictions of Dopamine,” capítulo 2 de Lehrer (2009). As habilidades de jogadores de esportes e agentes de segurança de aeroportos estão descritas em “Gut Feelings”, capítulo 1 de Gigerenzer (2007). O nível de prática necessária para desenvolver qualidades de reconhecimento mundial em qualquer especialização vem de Ericsson *et al.* (1993).

A descrição de Franklin da álgebra moral é tirada de Franklin (1833). Uma versão similar da história Raiffa, que é provavelmente apócrifa e tem circulado pelos corredores da academia há décadas, é relatada em Bazerman, M., *SMarT Money Decisions: Why You Do What You Do with Money (and How to Change for the Better)*, Wiley (2001).

As conclusões sobre salário e satisfação de meu estudo sobre procura por colocação no mercado são de Iyengar *et al.* (2006). A pesquisa de Kahneman sobre felicidade está descrita em Kahneman *et al.* (2006), e também é citada mais adiante na mesma seção, na discussão sobre como podemos superestimar a força de nossos sentimentos, não considerando o contexto em que os eventos ocorrem. Kahneman também inclui dados sobre a relação entre felicidade e rendimentos salariais, do GSS; o conjunto completo dos dados de todas as ondas, incluindo a capacidade de realizar análises *online* está disponível em <http://www.norc.org/GSS+Website/>. Mais sobre a ligação (ou a falta dela) entre dinheiro e felicidade, bem como sobre as dificuldades que enfrentamos tentando prever nossa felicidade futura, pode ser encontrado em Gilbert (2007).

O estudo do pôster de Wilson é descrito em Wilson *et al.* (1993), e seu estudo sobre namoro é descrito em Wilson *et al.* (1984). Para ler mais sobre como

pensar demais sobre uma escolha pode reduzir a qualidade objetiva da mesma, de acordo com o julgamento dos especialistas, ver Wilson, T. D., and Schooler, J. W., "Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions," *Journal of Personality and Social Psychology* 60, 181-192, 1991. Sua pesquisa sobre a tendência das pessoas a não se lembrarem da intensidade de seus sentimentos é descrita em Wilson *et al.* (2003). Para ler mais sobre a natureza e as consequências dos nossos dois sistemas mentais, recomendo o livro de Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Belknap Press, 2002).

O estudo sobre o amor na ponte suspensa é descrito em Dutton e Aron (1974), enquanto o da adrenalina é descrito em Schachter e Singer (1962).

CAPÍTULO V. Eu, robô?

Mais informações sobre o Grupo Doneger e a Color Association of America podem ser encontradas em seus *sites*, <http://www.doneger.com/web/231.htm> e <http://www.colorassociation.com/site/History.pdf>. Outra faceta da indústria da moda pode ser vista em Gavenas, M. L., *Color Stories: Behind the Scenes of America's Billion-Dollar Beauty Industry*, Simon & Schuster (2007). Para ler mais sobre como comerciantes e designers elegem estilos e suas conotações de identidade, veja Frank, T., *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*, University of Chicago Press (1998).

A descrição do Edifício Gehry é retirada de Ourousoff (2007). A citação de *O Diabo Veste Prada* é da versão do filme, que é baseado no livro de Lauren Weisberger (2003), vagamente baseado em seu tempo como assistente de Anna Wintour, editora da *Vogue*.

O truque de Penn & Teller sobre a água engarrafada é do episódio 7 da primeira temporada. Os resultados de seu teste de sabor estão longe de ser originais; um teste como este, conduzido pelo programa *Good Morning America*, em 2001, descobriu, similarmente, que a água da torneira da cidade de Nova York era a vencedora com 45 % dos votos, quase o dobro do que a água engarrafada mais popular, como descrito no <http://abcnews.go.com/GMA/story?id=126984page%20=1>. O estudo de preços de vinho é de Plassmann *et al.* (2008), e também inclui um componente de ressonância magnética (fMRI) semelhante ao da Coca-Cola, descrito mais adiante.

O percentual de consumidores de água engarrafada que expressam preocupações sobre salubridade é do "Estudo de Atitudes do Consumidor sobre Questões de Qualidade da Água" (1993) pesquisa realizada pela American Water Works Association Research Foundation, e os números sobre o consumo de água engarrafada são do primeiro capítulo de Royte (2008). A qualidade relativa da água de torneira e da engarrafada, e a porcentagem de águas engarrafadas que começam sua existência como água de torneira, são do

relatório “Água engarrafada: bebida pura ou pura excitação publicitária?”, pelo Natural Resources Defense Council. A interpretação liberal da marca Poland Spring sobre “*spring*”⁴ resultou em um processo de ação coletiva em 2003, que foi resolvido no mesmo ano com um pagamento de US\$ 10 milhões sem admitir delito, conforme reportagem na NPR⁵ (Brooks, 2003).

Mais detalhes sobre *puffery*⁶, incluindo uma lista de ingredientes pouco apetitosos em cosméticos como “extrato de embrião de pintinho, soro de sangue de cavalo, extratos de pele de porco”, pode ser encontrado em Foulke (1995). As semelhanças entre as bases de maquiagem da Lancôme e da Maybelline são um de vários exemplos de Begoun (2006). Na seção inspirada por *Matrix* (1999), o diálogo do homem misterioso é composto de citações diretas do personagem Morpheus no filme.

O estudo de ressonância magnética sobre a preferência de refrigerantes está descrito em McClure *et al.* (2004b). Um caso importante em que testes cegos têm revelado diferenças entre Coca-Cola e Pepsi é o Pepsi Challenge, uma série de comerciais executados pela Pepsi nos anos 1970 e 1980, alegando que a maioria dos bebedores inveterados de Coca-Cola preferiu Pepsi quando bebendo copos marcados com letras arbitrárias em vez de logotipos. O Desafio Pepsi deu o impulso para a introdução desastrosa da New Coke, o maior equívoco de Goizueta durante sua liderança na empresa. A reformulada New Coke superou Pepsi em testes cegos, mas não possuía nenhuma das associações sobre sentir-se bem na mente do público, e foi rapidamente retirada do mercado em meio a queda das vendas, boicotes e até mesmo a campanhas de redação de cartas para trazer de volta a fórmula original.

Em seu livro *Blink*, Malcolm Gladwell atribui os resultados do Pepsi Challenge ao formato de “degustação de goles” do evento, que deu vantagens à Pepsi, que é ligeiramente mais doce. Outra explicação possível é que os provadores tenham sido influenciados por um tipo diferente de *priming*: Os copos designados para servir Pepsi tinham, acidental ou deliberadamente, letras com conotações mais positivas... pelo menos de acordo com a Coca-Cola. Conforme descrito em Hughes, M., *Buzzmarketing: Getting People to Talk about Your Stuff*, Portfolio (2005), os anúncios produzidos pela Coca-Cola, tiveram a declaração de um psicólogo de que: “M [copo em que foi servida a Pepsi] vem das palavras *mellow* e *mild* (suave e leve). E ainda que Q [copo em que foi servida a Coca-Cola] significa “queer” (homossexual)”, e depois “L [copo de Pepsi] significa linda e luz... e você sabe o que o S de [Coca-Cola] significa”. (Dica: É uma palavra da qual Penn Jillette⁷ gosta muito). A Coca depois fez anúncios comparando a Pepsi Challenge com a pergunta sobre qual entre duas bolas de tênis era mais peludinha, implicitamente reconhecendo que os dois produtos eram efetivamente idênticos.

O estudo de Bargh sobre como o *priming* pode afetar a velocidade do caminhar é descrito em Bargh *et al.* (1996), e suas citações sobre a

automaticidade é de Bargh (1997). O efeito de mensagens subliminares na fome é descrito em Byrne (1959). O exemplo mais famoso de propaganda subliminar é um estudo que afirmou que *flashes* das mensagens “Beba Coca-Cola” e “Com fome? Coma pipoca” na tela de um cinema aumentou drasticamente as vendas desses itens. Foi revelado mais tarde que este estudo, que levou a um clamor público contra sua prática e foi banido por redes de mídia, foi baseado em dados fabricados. Para mais detalhes, consulte o artigo “Subliminal Advertising ” no Snopes.com, disponível online em <http://www.snopes.com/business/hidden/popcorn.asp>.

Profissionais de marketing e outros formadores de opinião não dependem exclusivamente de *priming*, mas tiram o máximo proveito de outras inclinações cognitivas, bem como e, inclusive, as que foram descritas no capítulo anterior. A loja que oferece um “desconto para pagamento em dinheiro” ao invés de uma “sobretaxa de cartão de crédito” está usando modelagem de comportamento, e os infames anúncios HeadOn usam a repetição para aumentar a disponibilidade do produto na mente dos consumidores.

Os efeitos de ter uma escola como local de votação são descritos em Berger *et al.* (2008), os efeitos da altura das pessoas sobre o lucro podem ser encontrados em Juiz e Cable (2004) e Persico *et al.* (2004), e o poder de prever a competência de alguém em uma fração de segundos é descrito em Ballew e Todorov (2007). O restante das diversas formas em que podemos ser desorientados pelas aparências, mesmo quando tomando decisões com sérias consequências, são revistos em Cialdini (1998). Para mais informações, consulte o capítulo 3 de *Blink*, “The Warren Harding Error: Why We Fall for Tall, Dark, and Handsome Men.” Os efeitos da ordem de votação nas eleições de 2000 são descritos em Krosnick *et al.* (2004).

CAPÍTULO VI. O Senhor das Coisas Na época em que comecei a coleta de dados para os estudos com crianças que acabariam por se tornar lyengar e Lepper (1999), o paradigma dominante para a comparação de escolhas e as condições de não-escolhas foi baseado em Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., and Deci, E. L., “On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 4, p. 443-446, 1978, que, ou permitiu aos participantes que escolhessem qual dos seis quebra-cabeças iriam completar, ou teve um experimentador atribuindo a eles quebra-cabeças para brincar. Para ler mais sobre as teorias que ligam escolha e motivação, ver DeCharms, R., *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*, Academic Press (1968), and Deci, E. L., and Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum (1985).

Meu estudo da Draeger é de Iyengar e Lepper (2000). Outro estudo daquele trabalho teve resultados semelhantes em um ambiente de laboratório que deu

aos participantes uma escolha entre 6 ou 30 pedaços de chocolate Godiva. As nossas investigações subsequentes, que descobriram que é possível ter escolhas demais, incluem Chernev, A., “When more is less and less is more: The role of ideal point availability and assortment in consumer choice,” *Journal of Consumer Research* 30, p. 170-183, 2003, que também usou chocolates; Reutskaja, E., e Hogarth, R., “Satisfaction in choice as a function of the number of alternatives: When goods satiate,” *Psychology and Marketing* 26 (3) (2009): 197–203; e Shah, A. M., and Wolford, G., “Buying behavior as a function of parametric variation of number of choices,” *Psychological Science* 18, 369-370, 2007.

As estatísticas sobre o aumento de produtos de consumo (especificamente, produtos com códigos UPC) na economia como um todo pode ser encontrado em Broda e Weinstein (2007). Os números relativos aos estoques dos supermercados em 1949 são do *The Supermarket Industry Speaks: 1965*, e os de 2005 são de uma versão mais recente da mesma publicação, rebatizada nesse ínterim, como *The Food Marketing Industry Speaks: 2005*.

Os estoques do Walmart são de Zook e Graham (2006), bem como o número de opções disponíveis *online* foram tirados diretamente de seus respectivos *websites*.

O percentual de vendas feitas apenas *online* é de Anderson (2006), enquanto a descrição de hábitos de compra dos clientes é de Elberse (2007). Estes resultados, juntamente com a investigação sobre os benefícios da Cauda para os produtores, estão descritos por Elberse em “Should You Invest in the Long Tail?” from the July–August 2008 issue of the *Harvard Business Review*, com a conclusão de que as compras por internet podem concentrar seu êxito em um menor número de títulos de grande sucesso, ao invés de espalhá-la como a teoria da Cauda Longa sugere. Anderson, que mantém um blog sobre a Cauda Longa, respondeu ao artigo em http://www.longtail.com/the_long_tail/2008/06/excellenthbr-p.html. Os benefícios do corte de produtos feito pela Procter & Gamble foram relatados em Osnos (1997), enquanto a história de sucesso semelhante do Golden Cat é de Krum (1994).

O estudo sobre o desempenho dos mestres de xadrez está descrito em Chase e Simon (1973). Os interesses de pesquisa de Simon foram fantasticamente diversificados, mas uma contribuição relevante para este capítulo é o desenvolvimento do conceito econômico de “racionalidade limitada”. Teorias econômicas clássicas normalmente baseiam-se na hipótese simplificadora de que as pessoas são racionalmente capazes de analisar os prós e contras de cada opção diante de uma grande e arbitrária coleção de opções, para encontrar aquela que maximizaria os benefícios. A contribuição influente de Simon foi a observação de que, dados os limites de capacidade de processamento de informação dos seres humanos e o esforço envolvido na

comparação de opções, este processo de maximização pode, na prática, ser pior do que “*satisficing*,⁸” (satisfação e sacrifício), e pode resultar na escolha da primeira opção que pareça minimamente razoável.

A análise das taxas de participação no programa 401(k), e o gráfico do mesmo são de Iyengar *et al.* (2004), e os efeitos sobre as taxas de contribuição e padrões são de Iyengar e Kamenica (2008). O discurso de Bush sobre a reforma do Medicare é dado em sua totalidade no *press release* “President Applauds Congress for Passing Historic Medicare Bill” (2003). O volume de discussão e análise do Plano D é imenso; para obter um breve resumo veja <http://www.medicalnewstoday.com/articles/35664.php>. Seus benefícios em termos de custos e utilização de receitas médicas estão descritos em Yin *et al.* (2008), enquanto os padrões de matrícula iniciais estão descritos em Heiss *et al.* (2006). A citação de Ms. Grant pode ser encontrada em Pear (2006), e as conclusões sobre a percepção de sua simplicidade (ou a falta dela) veem, de uma forma geral, de duas pesquisas da Kaiser Family Foundation, “The Public’s Health Care Agenda for the New Congress and Presidential Campaign” e “National Surveys of Pharmacists and Physicians, Findings on Medicare Part D,” ambos de 2006.

O estudo do clique nas portas foi originalmente descrito em Shin e Ariely (2004), mas teve um tratamento mais detalhado e divertido em Ariely (2008). A ligação entre a variedade de alimentos e a obesidade foi demonstrada em Putnam *et al.* (2002) e Raynor e Epstein (2001), entre outros. As estatísticas sobre o tempo passado na internet são de Nie e Hillygus (2002), e quase certamente aumentaram nesse espaço, enquanto a citação de Shaw vem de Bosman (2006). Embora gostemos muito de variedade, nós pensamos que gostamos ainda mais, que pode ser visto em Simonson, I., “The effect of purchase quantity timing on variety-seeking behavior,” *Journal of Marketing Research* 27, 150-162, 1990. Este estudo concluiu que quando as pessoas escolhem lanches no seu dia a dia, geralmente escolhem seu favorito todos os dias, mas quando é necessário escolher para vários dias com antecedência elas incluem itens menos preferidos para poder variar, sem perceber que qualquer saciedade teria tempo para ser dissipada no intervalo entre as refeições.

Para um estudo mais profundo da relação entre o aumento do poder de escolhas e o arrependimento, incluindo sua relação com a maximização e *satisficing*, conforme descrito na nota sobre Simon (1973) acima, bem como de muitos outros desafios da escolha na atualidade, recomendo o livro de Barry Schwartz: *The Paradox of Choice* (Ecco, 2003). A observação de Tocqueville é da página 536 de *Democracy in America*.

As dificuldades da reforma das pensões na Suécia estão descritas em Cronqvist e Thaler (2004). Os efeitos da inscrição automática na participação do plano de aposentadoria pode ser encontrado em Choi *et al.* (2006), e da mesma forma os resultados dramáticos para a doação de órgãos pode ser visto em

Johnson, E., and Goldstein, D., “Do defaults save lives?,” *Science* 302, 1338-1339, 2003.

Meu estudo sobre as revistas é descrito em Mogilner *et al.* (2008), e o estudo sobre os compradores de automóveis alemães é a partir do artigo “Order in Product Customization Decisions: Evidence from Field Experiments.” A entrevista com Wynton Marsalis ocorreu em 24 de julho de 2008.

CAPÍTULO VII. E não sobrou nenhum A rotina bolo ou morte é da encenação “Church of England Fundamentals” de Jordan (1999). A fonte original da citação de Hipócrates é o seu *Decorum*, e as informações sobre a sua teoria dos humores e sua surpreendente persistência ao longo do tempo é de Garrison (1966). Para os interessados em aprender mais sobre o efeito placebo, sua história e um desenvolvimento recente e interessante podem ser encontrados em Silberman, S., “Placebos are getting more effective . Drugmakers are desperate to know why,” *Wired Magazine* (August 24, 2009), disponível online em http://www.wired.com/medtech/drugs/magazine/17-09/ff_placebo_effect?currentPage=all.

A maior parte da história médica no que se refere à escolha, incluindo o conceito de Hipócrates da relação entre médico e paciente, de modo mais geral, as orientações da AMA⁹, os casos do Dr. Pratt e do médico francês não identificado, são tomadas a partir de Katz (1984). As porcentagens de médicos que informariam seus pacientes sobre um diagnóstico de câncer são de Schneider (1998).

Meu estudo sobre os efeitos da escolha e como os pais reais e hipotéticos lidam com ela está descrito em Botti *et al.* (2009). Para uma visão mais ampla do mesmo conjunto de dados, consulte Gordon, E., “Autonomy gone awry: A cross-cultural study of parents’ experiences in neonatal intensive care units,” *Theoretical Medicine and Bioethics* 25 (4), p. 329-365, 2004. A primeira citação de Hyde pode ser encontrada na página 78 do *The Gift*, enquanto o bloco de citação está na página 80.

As previsões sobre a doença de Alzheimer são de Sloane *et al.* (2002), os números de casos de câncer são de “Probability of Developing Invasive Cancers Over Selected Age Intervals, by Sex, US, 2003–2005,” disponível online em http://www.cancer.org/downloads/sttCFF2009_ProbDevCancer_7.pdf; e o número de casos do mal de Parkinson é da página da National Parkinson Foundation com o título “About Parkinson’s Disease”, disponível online em <http://www.parkinson.org/Page.aspx?pid=225>. Para um exemplo da vida real dos dilemas que estas doenças representam, ver White, J., “When do families take away the keys? Spokane Woman with Alzheimer’s took wrong turn and died,” *The Spokesman-Review*, 3 de outubro de 1999. O estudo sobre complicações de colostomias é descrito em Amsterlaw *et al.* (2006), e meu estudo com os iogurtes está em Botti e Iyengar (2004).

O botão é uma adaptação de uma imagem *online* disponível gratuitamente em <http://www.psdgraphics.com/psd/3d-red-push-button/> e descrição de Brehm de por que você vai querer apertá-lo é de Brehm (1966). O caso do detergente proibido está descrito em Mazis *et al.* (1973). Os índices de aprovação de HMO foram tirados de Blendon e Benson (2001), e o estudo sobre as crenças das pessoas sobre seus planos de saúde está descrito em Rechovsky *et al.* (2002).

O estudo com o robô Robbie foi descrito em Zanna *et al.* (1973). A pesquisa sobre a forma como os preços afetam o consumo de álcool e de cigarro pode ser encontrada em Chaloupka *et al.* (2002) e Becker *et al.* (1994), respectivamente. Impostos semelhantes têm sido propostos para alimentos pouco saudáveis (por vezes conhecidos como o “imposto Twinkie”¹⁰), por exemplo, em Jacobson, M. F., and Brownell, K. D., “Small taxes on soft drinks and snack foods to promote health,” *American Journal of Public Health* 90 (6), 854-857, 2000. O fato de que o aumento dos impostos pode fazer mais felizes os fumantes vem de Gruber e Mullainathan (2005), enquanto os problemas do Canadá com a tributação excessiva são descritos em Gunby (1994). Considerando-se o lado cômico, um ano mais tarde o Canadá tornou-se bem notório como a fonte, ao invés do destino, de outro produto contrabandeado: os sanitários de força total. Depois que em 1995, uma lei para conservação de água limitou os vasos sanitários dos EUA a apenas 1,6 galões por descarga, aqueles que procuravam encanamento mais poderoso foram forçados a trazê-lo clandestinamente através da fronteira canadense. Estas operações foram realizadas principalmente por indivíduos, em vez de criminosos organizados, talvez porque nenhum criminoso quisesse ter o apelido de *Commode Kingpin* (O rei do vaso sanitário).

O comando de Ulisses é a da página 276 da tradução de Robert Fagles de *The Odyssey*. Aqueles que desejam amarrar-se ao mastro em termos de visita a cassinos podem fazê-lo em <http://www.bancop.net/>, e qualquer pessoa que pretenda adquirir uma SnuzNLuz pode fazê-lo em <http://www.thinkgeek.com/stuff/41/snuznluz.shtml>. A história por trás de StickK.com é tirada de sua página “Sobre”, no <http://www.stickk.com/about.php>. Os descontos progressivos Save More Tomorrow são descritos no Thaler e Benartzi (2004), e mais informações sobre como ajudar as pessoas a tomar boas decisões, a despeito de si próprias podem ser encontrados em Thaler, R., and Sunstein, C., *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press (2008). A citação é de *Hamlet* Ato 3, Cena 1.

Epílogo A citação de abertura é de “Little Gidding”, e pode ser encontrada em Eliot (1943). Eu me encontrei com S.K. Jain em uma de suas casas em Bangalore no dia 5 de janeiro de 2009, às 11 horas, data e hora sem significado astrológico de que eu esteja ciente. Para mais informações sobre suas práticas, ou para obter uma previsão de sua preferência, você pode visitar o seu website em <http://www.skjainastro.com/>. A informação

sobre a morte de Jane Aiken Hodge é tirada de Brown (2009), e um poema de seu pai está incluído na Aiken (1953).

Salvo indicação contrária, todas as fontes com base na internet, aqui e nas Referências Bibliográficas, são baseadas no conteúdo disponível no endereço fornecido a partir de 15 de outubro de 2009. Se esse conteúdo foi alterado ou tornou-se inacessível desde então, as versões anteriores podem estar disponíveis através da Internet Archive em <http://www.archive.org/index.php>.

¹ N.T.: Speed-dating é uma forma de proporcionar várias conversas rápidas entre homens e mulheres (entre 3 e 8 minutos) com o objetivo de encorajar uma possível relação romântica.

² N.T.: Lembrete do Cap. 3: É o sistema de análise sobre desempenho no emprego – *multirater feedback* – assim chamado porque geralmente consiste em quatro a oito avaliações anônimas completadas por supervisores.

³ N.T.: O Program International Policy Attitudes (PIPA) é uma iniciativa conjunta do Center on Policy Attitudes e o Center for International and Security Studies da University of Maryland que faz pesquisas sobre as percepções e crenças dos americanos em diversos assuntos.

⁴ N.T.: – *Spring*, em inglês, fonte ou nascente.

⁵ N.T.: – NPR – National Public Radio – Rádio Pública Nacional independente.

⁶ N.T.: – *Puffery* é o exagero em publicidade.

⁷ N.T.: Penn Jillete é humorista, autor e um dos participantes do *show* citado pela autora quando falou da pesquisa das águas engarrafadas: “*Penn and Teller: Bullshit*” é o nome do *show*.

⁸ N.T.: Dentro do conceito de Simon, de 1956, *satisficing* refere-se às palavras “satisfying” e “sacrificing” juntas (satisfação e sacrifício).

⁹ N.T.: AMA é a American Medical Association.

¹⁰ N.T.: O *Twinkie* é um bolinho tipo pão-de-ló, recheado com creme, vendido nos EUA desde 1930 e, portanto, citado como exemplo quando se fala em comidas pouco nutritivas.



Referências bibliográficas

- Adams, J. T. *The Epic of America*. Simon Publications (2001).
- Ahlburg, D. A. "Predicting the job performance of managers: What do the experts know?" *International Journal of Forecasting* 7 (1992): 467 – 472.
- Aiken, C. *Collected Poems*. Oxford University Press (1953).
- Alesina, A., Glaeser, E., and Sacerdote, B. "Why doesn't the US have a European-type welfare state?" *Brookings Papers on Economic Activity* 2 (2001): 187 – 277.
- Alicke, M. D., and Govorun, O. "The better-than-average effect," in Alicke, M. D., Dunning, D. A., and Krueger, J. I. *The Self in Social Judgment*. Psychology Press (2005).
- Alwin, D. F., Cohen, R. L., and Newcomb, T. M. *Political Attitudes Over the Life Span: The Bennington Women after Fifty Years*. University of Wisconsin Press (1991).
- Ames, S. C., Jones, G. N., Howe, J. T., and Brantley, P. J. "A prospective study of the impact of stress on quality of life: An investigation of lowincome individuals with hypertension." *Annals of Behavioral Medicine* 23 (2) (2001): 112 – 119.
- Amsterlaw, J., Zikmund-Fisher, B. J., Fagerlin, A., and Ubel, P. A. "Can avoidance of complications lead to biased healthcare decisions?" *Judgment and Decision Making* 1 (1) (2006): 64 – 75.
- Anderson, C. *The Long Tail*. Hyperion (2006).
- Anderson, C., Ames, D., and Gosling, S. "Punishing hubris: The perils of status self-enhancement in teams and organizations." *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 90 – 101.
- Anderson, T. H. *The Movement and the Sixties*. Oxford University Press (1995).
- Ariely, D. *Predictably Irrational*. Harper (2008).
- Ariely, D., and Levav, J. "Sequential choice in group settings: Taking the road less traveled and less enjoyed." *Journal of Consumer Research* 27 (3) (2000): 279 – 290.

Bahn, K. D. "How and when do brand and preferences first form? A cognitive developmental investigation." *The Journal of Consumer Research* 13 (3) (1986): 382 – 393.

Ballew, C. C., and Todorov, A. "Predicting political elections from rapid and unreflective face judgments." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104 (46) (2008): 17948 – 17953.

Bargh, J. A. "The Automaticity of Everyday Life," in *The Automaticity of Everyday Life: Advances in Social Cognition*, Volume X. Wyer, R. S., Jr., ed. Lawrence Erlbaum (1997): 1 – 62.

Bargh, J. A., Chen, M., and Burrows, L. "Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action." *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1996): 230 – 244.

Becker, G. S., Grossman, M., and Murphy, K. M. "An empirical analysis of cigarette addiction." *The American Economic Review* 84 (3) (1994): 396 – 418.

Begoun, P. "Best of Beauty 2006." Paula's Choice, Inc. (2006). http://www.cosmeticscop.com/bulletin/BestofBeauty_2006.pdf.

Berger, J., and Heath, C. "Where consumers diverge from others: Identity signaling and product domains." *Journal of Consumer Research* 34 (2) (2007): 121 – 134.

Berger, J., and Heath, C. "Who drives divergence? Identity-signaling, outgroup dissimilarity, and the abandonment of cultural tastes." *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (3) (2008): 593 – 607.

Berger, J., Wheeler, S. C., and Meredith, M. "Contextual priming: Where people vote affects how they vote." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105 (26) (2008): 8846 – 8849.

"Berlin bear's breakout bid fails." BBC News (August 31, 2004). <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/3612706.stm>.

Bernstein, R., and Edwards, T. "An Older and More Diverse Nation by Midcentury." U.S. Census Bureau press release, August 14, 2008.

Berridge, K. C., and Kringelbach, M. L. "Affective neuroscience of pleasure: Reward in humans and animals." *Psychopharmacology (Berl)* 199 (3) (2008): 457 – 480.

Bjork, J. M., and Hommer, D. W. "Anticipating instrumentally obtained and passively-received rewards: A factorial fMRI investigation." *Behavioral Brain Research* 177 (1) (2007): 165 – 170.

Björklund, A., and Jäntti, M. "Intergenerational income mobility in Sweden compared to the United States." *The American Economic Review* 87 (5)

(1997): 1009 – 1018.

Blais, J., Memmott, C., and Minzesheimer, B. "Book Buzz: Dave Barry Really Rocks." *USA TODAY* (May 16, 2007). http://www.usatoday.com/life/books/news/2007-05-16-book-buzz_N.htm.

Blendon, R. J., and Benson, J. M. "Americans' views on health policy: A fifty-year historical perspective." *Health Affairs (Project Hope)* 20 (2) (2001): 33 – 46.

Bosman, J. "The Bright Side of Industry Upheaval." *New York Times* (March 3, 2006).

Botti, S., and Iyengar, S. S. "The psychological pain and pleasure of choosing: When people prefer choosing at the cost of subsequent outcome satisfaction." *Journal of Personality and Social Psychology* 87 (3) (2004): 312 – 326.

Botti, S., Orfali, K., and Iyengar, S. S. "Tragic choices: Autonomy and emotional response to medical decisions." *Journal of Consumer Research* 36 (2) (2009): 337 – 353.

"Bottled Water." Penn, Jillette, Teller. *Bullshit!*. Showtime. 2003 – 03 – 07. No. 7, season 1.

"Bottled Water: Pure Drink or Pure Hype?" Natural Resources Defense Council (1999). <http://www.nrdc.org/water/drinking/bw/bwinx.asp>.

Bown, N. J., Read, D., and Summers, B. "The lure of choice." *Journal of Behavioral Decision Making* 16 (4) (2003): 97 – 308.

Brehm, J. *A Theory of Psychological Reactance*. Academic Press (1966).

Brooks, A. "Poland Spring Settles Class-Action Lawsuit." NPR Morning Edition (September 4, 2003). <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=1419713>.

Brown, D. "Romantic Novelist Plotted Her Death in Secret, and in Fear." *The Times* (July 29, 2009). http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/health/article6731176.ece.

Bumiller, E. *May You Be the Mother of a Hundred Sons: A Journey Among the Women of India*. Random House (1990).

Byrne, D. "The effect of a subliminal food stimulus on verbal responses." *Journal of Applied Psychology* 43 (4) (1959): 249 – 251.

Callahan, S. *Adrift: Seventy-six Days Lost at Sea*. Houghton Mifflin (1986).
Camus, A. *The Myth of Sisyphus*. Justin O'Brien, trans. Vintage/Random House (1955).

Capellanus, A. *The Art of Courtly Love*, John Jay Parry, trans. Columbia University Press (1941). (Reprinted: Norton, 1969).

Catania, A. C. "Freedom and knowledge: An experimental analysis of preference in pigeons." *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 24 (1975): 89 – 106.

Chaloupka, F. J., Grossman, M., and Saffer, H. "The effects of price on alcohol consumption and alcohol-related problems." *Alcohol Research & Health* 26 (1) (2002): 22 – 34.

Chaplin, C., dir. *Modern Times*. Chaplin, C., and Goddard, P., perf. United Artists (1936).

Chase, W. G., and Simon, H. A. "Perception in chess." *Cognitive Psychology* 4 (1973): 55 – 61.

Chaucer, G. *The Canterbury Tales*, Daniel Cook, ed. Doubleday (1961).

Cheever, S. *American Bloomsbury: Louisa May Alcott, Ralph Waldo Emerson, Margaret Fuller, Nathaniel Hawthorne, and Henry David Thoreau; Their Lives, Their Loves, Their Work*. Large print edition.

Thorndike Press (2006). Chernev, A. "When more is less and less is more: The role of ideal point availability and assortment in consumer choice." *Journal of Consumer Research* 30 (2003): 170 – 183.

Choi, J., Laibson, D., Madrian, B., and Metrick, A. "Saving for Retirement on the Path of Least Resistance," in Ed McCaffrey and Joel Slemrod, eds., *Behavioral Public Finance: Toward a New Agenda*. Russell Sage Foundation (2006), pp. 304 – 351.

Church of England (1662). *The Book of Common Prayer*. Everyman's Library (1999).

Cialdini, R. B. *Influence: The Psychology of Persuasion*, rev. ed. Collins (1998).

Clubb, R., and Mason, G. "Captivity effects on wide-ranging carnivores." *Nature* 425 (2003): 473 – 474.

Clubb, R., Rowcliffe, M., Mar, K. J., Lee, P., Moss, C., and Mason, G. J. "Compromised survivorship in zoo elephants." *Science* 322 (2008): 1949.

Confucius. *The Analects*. Lau, D. C., trans. Chinese University Press (1983).

Connolly, K. "Germans Hunker after Barrier." *The Guardian*, November 8, 2007.

Coontz, S. *Marriage, a History: From Obedience to Intimacy, or How Love Conquered Marriage*. Viking Adult (2005).

Couch, K. A., and Dunn, T. A. "Intergenerational correlations in labor market status: A comparison of the United States and Germany." *The Journal of Human Resources* 32 (1) (1997): 210 – 232.

Cronqvist, H., and Thaler, R. "Design choices in privatized social-security systems: Learning from the Swedish experience." *American Economic Review* 94 (2004): 424 – 428.

Delgado, M. R. "Reward-related responses in the human striatum." *Annals of the New York Academy of Sciences* 1104 (2007): 70 – 88.

DeLillo, D. *White Noise*. Penguin Books (1986).

DeLongis, A., Folkman, S., and Lazarus, R. S. "The impact of daily stress on health and mood: Psychological and social resources as mediators." *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (3) (1988): 486 – 495.

Dennett, D. C. *Kinds of Minds: Toward an Understanding of Consciousness*. Basic Books (1997).

De Tocqueville, A. *Democracy in America*. Harper & Row (1969).

DeVoe, S. E., and Iyengar, S. S. "Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processing* 93 (2004): 47 – 61.

Didion, J. *The White Album*. Simon & Schuster (1979).

Donne, J. *Devotions Upon Emergent Occasions*. J. Sparrow, ed. Cambridge University Press (1923).

Dr. Seuss. *Oh, the Places You'll Go!* Random House Children's Books (1990).

Dutton, D. G., and Aron, A. P. "Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety." *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 510 – 517.

Edwards, M. R., and Ewen, A. J. *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*. AMACOM American Management Association (1996).

Ekman, P. *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage, Third Edition*. W. W. Norton & Co. (2001).

Eliot, T. S. *Four Quartets*. Harcourt, Brace, and Company (1943).

Elliot, A. J., and Devine, P. G. "On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort." *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (1994): 382 – 394.

Emerson, R. W. "Self-Reliance," in *Essays: First Series*. (1847).

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., and Tesch-Römer, C. "The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance." *Psychological Review* 100 (3) (1993): 363 – 406.

Feinberg, R. A. "Credit Cards as Spending Facilitating Stimuli: A Conditioning Interpretation," *Journal of Consumer Research* 12 (1986): 384 – 356.

Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press (1957).

Foulke, J. E. "Cosmetic Ingredients: Understanding the Puffery." *FDA Consumer*, Publication No. (FDA) 95 – 5013 (1995).

Frankel, D., dir. *The Devil Wears Prada*. 20th Century Fox Home Entertainment (2006).

Franklin, B. *Poor Richard's Almanack*. Paul Volcker, ed. Skyhorse Publishing (2007).

Franklin, B. *Private Correspondence of Benjamin Franklin*, Volume 1.

Franklin, W. T., ed. R. Bentley (1833), pp. 16 – 17.

"Freedom!" *Time* (November 20, 1989).

Friedman, H. S., and Booth-Kewley, S. "The 'disease-prone personality': A meta-analytic view of the construct." *American Psychologist* 42 (6) (1987): 539 – 555.

Fromm, E. *Escape from Freedom*. Farrar & Rinehart (1941).

Frost, R. "The Road Not Taken," in *The Poetry of Robert Frost*. Edward Connery Lathem, ed. Holt, Rinehart and Winston (1969).

Gallagher, R. P., Borg, S., Golin, A., and Kelleher, K. "The personal, career, and learning needs of college students." *Journal of College Student Development* 33 (4) (1992): 301 – 310.

Garrison, F. H. *An Introduction to the History of Medicine*. W. B. Saunders Company (1966). Gigerenzer, G. *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. Viking Adult (2007).

Gilbert, D. *Stumbling on Happiness*. Vintage (2007).

Gladwell, M. *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Little, Brown and Company (2005).

Grossman, L. "They Just Won't Grow Up." *Time* (January 6, 2005).

Gruber, J. H., and Mullainathan, S. "Do cigarette taxes make smokers happier?" *Advances in Economic Analysis and Policy* 5 (1) (2005), article 4.

Guerrero, L. K., Anderson, P. A., and Afifi, W. A. *Close Encounters: Communication in Relationships*. Sage Publications (2007).

Gunby, P. "Canada reduces cigarette tax to fight smuggling." *Journal of the American Medical Association* 271 (9) (1994): 647.

Gupta, U., and Singh, P. "Exploratory study of love and liking and types of marriage." *Indian Journal of Applied Psychology* 19 (1982): 92 – 97.

Harlow, J., and Montague, B. "Scientists Discover True Love." *The Sunday Times* (January 4, 2009).
http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/relationships/article/5439805.ece.

Heath, C., and Heath, D. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House (2007).

Heiss, F., McFadden, D., and Winter, J. "Who Failed to Enroll in Medicare Part D, and Why? Early Results." Health Affairs Web Exclusive (August 1, 2006): W 344 -W 354
<http://content.healthaffairs.org/cgi/content/abstract/hlthaff.25.w344>.

Hejninian, L. "The rejection of closure," *Poetics Journal* 4: *Women and Language Issue* (1984): 134 – 136.

Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications (1980).

Homer. *The Odyssey*. Robert Fagles, trans. Penguin Classics (1999).

Hunter, J. E., and Hunter, R. F., "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance." *Psychological Bulletin* 96 (1) (1984):72 – 98.

Huntington, S. P. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. Simon & Schuster (1996).

Hyde, L. *The Gift: Imagination and the Erotic Life of Property*. Vintage Books (1983).

Iyengar, S. S., and Ames, D. R. "Appraising the unusual: Framing effects and moderators of uniqueness-seeking and social projection." *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (3) (2005): 271 – 282.

Iyengar, S. S., Huberman, G., and Jiang, W. "How Much Choice Is Too Much? Contributions to 401 (k) Retirement Plans," in Mitchell, O. S., and

Utkus, S., eds. *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*. Oxford University Press (2004): 83 – 95.

Iyengar, S. S., and Kamenica, E. “Choice Proliferation, Simplicity Seeking, and Asset allocation.” Working paper (2008). <http://faculty.chicagobooth.edu/emir.kamenica/documents/simplicitySeeking.pdf>.

Iyengar, S. S., and Lepper, M. R. “Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation.” *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (3) (1999): 349 – 366.

Iyengar, S. S., Wells, R. E., and Schwartz, B. “Doing better but feeling worse: Looking for the ‘best’ job undermines satisfaction.” *Psychological Science* 17 (2) (2006): 143 – 150.

Jordan, L., dir. *Dress to Kill*. Izzard, E., perf. WEA Corp. (1999).

Judge, T. A., and Cable, D. M. “The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model.” *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 428 – 441.

Kahneman, D., Kruger, A. B., Schkade, D., Schwartz, N., and Stone, A. A. “Would you be happier if you were richer? A focusing illusion.” *Science* 312 (2006): 1908 – 1910.

Kalueff, A.V., Wheaton, M., and Murphy, D. L. “What’s wrong with my mouse model? Advances and strategies in animal modeling of anxiety and depression.” *Behavioral Brain Research* 179 (1) (2007): 1 – 18.

Katz, J. *The Silent World of Doctor and Patient*. Free Press, Collier Macmillan (1984).

Keillor, G. *A Prairie Home Companion*. Minnesota Public Radio (1974 – present).

Kenny, D. A., and DePaulo, B. M. “Do people know how others view them?: An empirical and theoretical account.” *Psychological Bulletin* 114 (1993): 145 – 161.

Kifner, J. “Stay-at-Home SWB, 8, Into Fitness, Seeks Thrills.” *New York Times* (July 2, 1994). <http://www.nytimes.com/1994/07/02/nyregion/about-new-york-stay-at-home-swb-8-into-fitness-seeks-thrills.html>.

Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., and Norasakkunkit, V. “Individual and collective processes in the construction of the self: Selfenhancement in the United States and self-criticism in Japan.” *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (6) (1997): 1245 – 1267.

Koch, E. *The Complete Taj Mahal: And the Riverfront Gardens of Agra*. Thames & Hudson Ltd. (2006).

Kokis, J. V., Macpherson, R., Toplak, M. E., West, R. F., and Stanovich, K. E. "Heuristic and analytic processing: Age trends and associations with cognitive ability and cognitive styles." *Journal of Experimental Child Psychology* 83 (2002): 26 – 52.

Kroll, L., Miller, M., and Serafini, T. "The World's Billionaires (2009)" *Forbes*. http://www.forbes.com/2009/03/11/worlds-richest-people-billionaires-2009-billionaires_land.html.

Krosnick, J. A., Miller, J. M., and Tichy, M. P. "An Unrecognized Need for Ballot Reform: The Effects of Candidate Name Order on Election Outcomes," in Crigler, A. N., Just, M. R., and McCaffery, E. J., eds. *Rethinking the Vote: The Politics and Prospects of American Election Reform*. Oxford University Press (2004).

Krueger, J. "Return of the Ego— Self-Referent Information as a Filter for Social Prediction: Comment on Karniol (2003)." *Psychological Review* 110 (3) (2003): 585 – 590.

Krum, F. "Quantum leap: Golden Cat Corp.'s success with category management." *Progressive Grocer*, Golden Cat Corp. (1994): 41 – 43.

Langer, E. J., and Rodin, J. "The effects of choice and enhanced personal responsibility for the aged: A field experiment in an institutional setting." *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (2) (1976): 191 – 198.

Lehrer, J. *How We Decide*. Houghton Mifflin Co. (2009).

Leonardelli, G. J. "The Motivational Underpinnings of Social Discrimination: A Test of the Self-Esteem Hypothesis." Unpublished master's thesis (1998).

Leonardelli, G. J., and Brewer, M. B. "Minority and majority discrimination: When and why." *Journal of Experimental Social Psychology* 37 (2001): 468 – 485.

Lewis, M., Alessandri, S. M., and Sullivan, M. W. "Violation of expectancy, loss of control, and anger expressions in young infants." *Developmental Psychology* 26 (5) (1990): 745 – 751.

Lewis, S. *Main Street: The Story of Carol Kennicott*. Harcourt, Brace and Company (1921).

Lindblom, E. *Raising Cigarette Taxes Reduces Smoking, Especially Among Kids (and the Cigarette Companies Know It)*. Campaign for Tobacco Free Kids (2005).

Mahler, L., Greenberg, L., and Hayashi, H. "A comparative study of rules of justice: Japanese versus American." *Psychologia* 24 (1981): 1 – 8.

Marchand, R. *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920 – 1940*. University of California Press (1986).

Marshall, C. "Tiger Kills 1 After Escaping at San Francisco Zoo," *New York Times* (December 26, 2007).
<http://www.nytimes.com/2007/12/26/us/26tiger.html>.

Marx, K., and Engels, F. *The Marx-Engels Reader*. Robert C. Tucker, ed. Norton (1972).

Masuda, T., and Nisbett, R. E. "Attending holistically versus analytically: Comparing the context sensitivity of Japanese and Americans."

Journal of Personality and Social Psychology 81 (2001): 992 – 934 doi: 10.1037/0022 – 3514. 81. 5. 922.

Mazis, M. B., Settle, R. B., and Leslie, D. C. "Elimination of phosphate detergents and psychological reactance." *Journal of Marketing Research* 10 (1973): 390 – 395.

McClure, S. M., Laibson, D. I., Lowenstein, G., and Cohen, J. D. "Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards." *Science* 306 (2004 a): 503 – 507.

McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., and Montague, P. R. "Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks." *Neuron* 44 (2) (2004 b): 379 – 387.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., and Maurer, S. D. "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 79 (4) (1994): 599 – 616.

McNeil, B. J., Pauker, S. G., and Tversky, A. "On the Framing of Medical Decisions," in Bell, D. E., Raiffa, H., and Tversky, A., eds. *Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions*. Cambridge University Press (1988), pp. 562 – 568.

Menon, T., Morris, M. W., Chiu, C., and Hong, Y. "Culture and the construal of agency: Attribution to individual versus group dispositions." *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (1999): 701 – 717.

Mill, J. S. *On Liberty and Other Writings*. Stefan Collini, ed. Cambridge University Press (1989).

Miller, G. "The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information." *The Psychological Review* 63 (2) (1956): 81 – 97.

Mischel, W., Ebbesen, E. B., and Raskoff Zeiss, A. "Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification." *Journal of Personality and Social Psychology* 21 (2) (February 1972): 204 – 218.

Mogilner, C., Rudnick, T., and Iyengar, S. S. "The mere categorization effect: How the presence of categories increases choosers' perceptions of assortment variety and outcome satisfaction." *Journal of Consumer Research* 35 (2) (2008): 202 – 215.

Murphy, J., trans. Introduction to *Where Is Science Going?* by Max Planck. Allen & Unwin (1933): 7.

Newcomb, T. M. "Attitude Development as a Function of Reference Groups: The Bennington Study," in *Readings In Social Psychology*, 3^d ed., Eleanor E. Maccoby, Theodore M. Newcomb, and Eugene L. Hartley, eds. Henry Holt and Co. (1958): 265 – 275.

Nie, N. H., and Hillygus, D. S. "Where does Internet time come from?: A reconnaissance." *IT & Society* 1 (2) (2002): 1 – 20.

Ochsner, K. N., and Gross, J. J. "The cognitive control of emotion." *Trends in Cognitive Science* 9 (5) (2005): 242 – 249.

"Orangutan Escapes Pen at US Zoo." BBC News (May 18, 2008). <http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7407050.stm>.

Orwell, G. 1984. Harcourt Brace Jovanovich (1977).

Osnos, E. "Too Many Choices? Firms Cut Back on New Products." *Philadelphia Inquirer* (September 27, 1997): D1, D 7. Ouroussoff, N. "Gehry's New York Debut: Subdued Tower of Light." *New York Times* (March 22, 2007).

Parsons, O. A., and Schneider, J. M. "Locus of control in university students from Eastern and Western societies." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42 (1974): 456 – 461.

Pear, R. "Final Rush to Make Deadline for Drug Coverage." *New York Times* (May 16, 2006).

Persico, N., Postlewaite, A., and Silverman, D. "The Effect of Adolescent Experience on Labor Market Outcomes: The Case of Height." *Journal of Political Economy* 112 (5) (2004): 1019 – 1053.

Pendergrast, M. *For God, Country and Coca-Cola: The Unauthorized History of the Great American Soft Drink and the Company that Makes It*. Maxwell Macmillan (1993).

Peterson, J. S. *American Automobile Workers, 1900 – 1933*. State University of New York Press (1988).

Piper, W. *The Little Engine That Could*. Illustrated by George and Doris Hauman. Grosset & Dunlap (1978).

Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., and Rangel, A. "Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness."

Proceedings of the National Academy of Sciences 105 (3) (2008): 1050 – 1054.

Plous, S. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. McGraw-Hill (1993).

Prelec, D., and Simester, D., "Always leave home without it: A further investigation of the credit-card effect on willingness to pay," *Marketing Letters* 12 (1) (2001): 5 – 12.

Pronin, E., Berger, J., and Moulouki, S. "Alone in a crowd of sheep: Asymmetric perceptions of conformity and their roots in an introspection illusion." *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 585 – 591.

Putnam, J., Allshouse, J., and Kantor, L. S. "U.S. per capita food supply trends: More calories, refined carbohydrates, and fats." *FoodReview* 25 (3) (2002). <http://www.ers.usda.gov/publications/FoodReview/DEC2002/frvol25i3a.pdf>.

Putnam, R. D. "Bowling alone: America's declining social capital." *Journal of Democracy* 6 (1) (1995): 65 – 78.

Putnam, R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster (2000).

Raynor, H. A., and Epstein, L. H. "Dietary variety, energy regulation, and obesity." *Psychological Bulletin* 127 (3) (2001): 325 – 341.

"Report of the Day Trading Project Group." North American Securities Administrators' Association Inc. (1999). http://www.nasaa.org/content/Files/NASAA_Day_Trading_Report.pdf.

Reschovsky, J. D., Hargraves, J. L., and Smith, A. F. "Consumer beliefs and health plan performance: It's not whether you are in an HMO but whether you think you are." *Journal of Health Politics, Policy and Law* 27 (3) (2002): 353 – 377.

Reutskaja, E., and Hogarth, R. M. "Satisfaction in choice as a function of the number of alternatives: When goods satiate." *Psychology and Marketing* 26 (3) (2009): 197 – 203.

Richter, C. P. "On the phenomenon of sudden death in animals and man." *Psychosomatic Medicine* 19 (1957): 191 – 198.

Rilke, R. M. "The Panther," in *The Selected Poetry of Rainer Maria Rilke*, Mitchell, S., ed., trans. Vintage (1989).

Rose, N. *Powers of Freedom*. Cambridge University Press (1999).

Royte, E. *Bottlemania*. Bloomsbury USA (2008).

Schachter, S., and Singer, J. "Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state." *Psychological Review* 69 (1962): 379 – 399.

Schneider, C. E. *The Practice of Autonomy: Patients, Doctors, and Medical Decisions*. Oxford University Press (1998).

Schiller, R. J. *The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do About It*. Princeton University Press (2008).

Seligman, M. E. P., and Maier, S. F. "Failure to escape traumatic shock." *Journal of Experimental Psychology* 74 (1967): 1 – 9.

Selye, H. "The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation." *Journal of Clinical Endocrinology* 6 (1946): 117 – 230.

Sethi, S., and Seligman, M. E. P. "Optimism and fundamentalism." *Psychological Science* 4 (1993): 256 – 259.

Shah, A. M., and Wolford, G. "Buying behavior as a function of parametric variation of number of choices." *Psychological Science* 18 (2007): 369 – 370.

Shales, T. "The Day the Wall Cracked: Brokaw's Live Broadcast Tops Networks' Berlin Coverage." *Washington Post*, November 10, 1989.

Shaw, G. B. *The Doctor's Dilemma, Getting Married, and The Shewing-up of Blanco Posnet*. Brentano's (1911).

Shin, J., and Ariely, D. "Keeping doors open: The effect of unavailability on incentives to keep options viable." *Management Science* 50 (5) (2004): 575 – 586.

Shoda, Y., Mischel, W., and Peake, P. K. "Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions." *Developmental Psychology* 26 (6) (November 1990): 978 – 986.

Simon, H. A. "What is an explanation of behavior?" *Psychological Science* 3 (1992): 150 – 161.

Simpson, J. *Touching the Void*. Harper Collins (1988).

Slater, L. "True Love." *National Geographic* (February 2006).

Sloane, P. D., Zimmerman, S., Suchindran, C., Reed, P., Wang, L., Boustani, M., Sudha, S. "The public health impact of Alzheimer's disease,

2000 –2050: Potential implication of treatment advances.” *Annual Review of Public Health* 23 (2002): 213 – 231.

Smith, A. *The Wealth of Nations*. Modern Library (2000).

Smith, D. K. *Discipline of Teams: Sealed Air Corp.* Harvard Business Publishing (1994). Prod. #: 6778 -VID-ENG.

Snyder, M., and Swann, W. B., Jr. “Hypothesis-testing processes in social interactions.” *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (11) (1978): 1202 – 1212.

Sowell, E. R., Thompson, P. M., Tessner, K. D., and Toga, A. W. “Mapping continued brain growth and gray matter density reduction in the dorsal frontal cortex: inverse relationships during postadolescent brain maturation.” *The Journal of Neuroscience* 21 (22) (2001): 8819 – 8829.

Srull, T. K., and Gaelick, L. “General principles and individual differences in the self as a habitual reference point: An examination of self-other judgments of similarity.” *Social Cognition* 2 (1983): 108 – 121.

Stanton, A., dir. *Wall-E*. Walt Disney Home Entertainment (2008).

Statistical Abstracts of the United States: 1997. U.S. Bureau of the Census. Washington, DC (1997).

Steigerwald, D. “Did the Protestant ethic disappear? The virtue of thrift on the cusp of postwar affluence.” *Enterprise & Society* 9 (4) (2008): 788 – 815.

Sternbergh, A. “Stephen Colbert Has America by the Ballots.” *New York* (October 16, 2006).

Styron, W. *Sophie’s Choice*. Random House (1979).

Surowiecki, J. “Day Trading Is for Suckers.” *Slate.com* (August 3, 1999). <http://www.slate.com/id/1003329/>.

Susman, W. *Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century*. Pantheon Books (1984).

Suzuki, S. “Selection of forced-and free choice by monkeys (*Macaca fascicularis*).” *Perceptual and Motor Skills* 88 (1999): 242 – 250.

Swann, W. B., Jr., Rentfrow, P. J., and Guinn, J. S. “Self-Verification: The Search for Coherence,” in *Handbook of Self and Identity*, Leary, M. R., and Tagney, J. P., eds. Guilford Press (2003): 367 – 383.

Tarver, J. D. “Lifetime migration to the major cities of the United States, Asia, and Africa.” *Genus* 48 (3 – 4) (1992): 63 – 71.

Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management* (1911). Kessinger Publishing (2004).

Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E., and Gruenewald, T. L. "Psychological resources, positive illusions, and health." *American Psychologist* 55 (1) (2000): 99 – 109.

Taylor, S. E., Lichtman, R. R., and Wood, J. V. "Attributions, beliefs about control, and adjustment to breast cancer." *Journal of Personality and Social Psychology* 46 (1984): 489 – 502.

Tetlock, P. E. "Correspondence and Coherence: Indicators of Good Judgment in World Politics," in Hardman, D., and Macchi, L., eds. *Thinking: Psychological Perspectives on Reason, Judgment, and Decision Making*. John Wiley & Sons Ltd. (2003).

Thaler, R., and Benartzi, S. "Save more tomorrow: Using behavioral economics to increase employee saving." *Journal of Political Economy* 112 (1) (2004): 164 – 187.

Thaler, R., and Sunstein, C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press (2008).

The Food Marketing Industry Speaks: 2005. The Food Marketing Institute, Inc. (2005).

The Supermarket Industry Speaks: 1965. The Super Market Institute, Inc. (1965).

Tichy, N. M., and Cohen, E. B. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. HarperCollins (1997).

Triandis, H. *Individualism and Collectivism*. Westview Press (1995).

Tricomi, E. M., Delgado, M. R., and Fiez, J. A. "Modulation of caudate activity by action contingency." *Neuron* 41 (2) (2004): 281 – 292.

Turner-Cobb, J. M. "Psychological and neuroendocrine correlates of disease progression." *International Review of Neurobiology* 52 (2002): 353 – 381.

Tversky, A., and Kahneman, D. "Judgments under uncertainty: Heuristics and biases." *Science* 185 (1974): 1124 – 1131.

Ubel, P. *Free Market Madness*. Harvard Press (2009).

Vienna Declaration and Programme of Action. World Conference on Human Rights, Vienna, June 14 – 25, 1993.

Voss, S. C., and Homzie, M. J. "Choice as a value." *Psychological Reports* 26 (1970): 912 – 914.

Wachowski, A., and Wachowski, L., dirs. *The Matrix*. Warner Home Video (1999).

Watson, M., Haviland, J. S., Greer, S., Davidson, J., and Bliss, J. M. "Influence of psychological response on survival in breast cancer: a population-based cohort study." *Lancet* 354 (9187) (1999): 1331 – 1336.

Weber, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. (1905).

Weinstein, D., and Broda, C. "Product Creation and Destruction: Evidence and Price Implications." *NBER Working Paper # 13041* (2007). <http://papers.nber.org/papers/w13041>.

Weisberger, L. *The Devil Wears Prada: A Novel*. Doubleday (2003).

Wells, R. E., and Iyengar, S.S. "Positive illusions of preference consistency: When remaining eluded by one's preferences yields greater subjective well-being and decision outcomes." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 98 (1) (2005): 66 – 87.

Whitman, W. *Leaves of Grass*. D. S. Reynolds, ed. Oxford University Press (2005).

Wilson, T. D., Dunn, D. S., Bybee, J. A., Hyman, D. B., and Rotondo, J. A. "Effects of analyzing reasons on attitude-behavior consistency." *Journal of Personality and Social Psychology* 47 (1) (1984): 5 – 16.

Wilson, T. D., Lisle, D. J., Schooler, J. W., Hodges, S. D., Klaaren, K. J., and LaFleur, S. J. "Introspecting about reasons can reduce post-choice satisfaction." *Personality and Social Psychology Bulletin* 19 (1993): 331 – 339.

Wilson, T. D., Meyers, J., and Gilbert, D. T. " 'How happy was I, anyway?' A retrospective impact bias." *Social Cognition* 21 (2003): 407 – 432.

Wilson, T. V. "Why is the birth rate so low for giant pandas?" 08 September 2006. *HowStuffWorks.com*. <http://animals.howstuffworks.com/mammals/panda-birth-rate.htm>.

Yin, W., Basu, A., Zhang, J., Rabbani, A., Meltzer, D. O., and Alexander, G. C. "The effect of the Medicare Part D prescription benefit on drug utilization and expenditures." *Annals of Internal Medicine* 148 (3) (2008): 169 – 177.

Zajonc, R. "Attitudinal effects of mere exposure." *Journal of Personality and Social Psychology* 9 (1968): 1 – 27.

Zanna, M. P., Lepper, M. R., and Abelson, R. P. "Attentional mechanisms in children's devaluation of a forbidden activity in a forced-compliance situation." *Journal of Personality and Social Psychology* 28 (3) (1973): 355 – 359.

Zook, M., and Graham, M. "Wal-Mart Nation: Mapping the Reach of a Retail Colossus," in *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*. Brunn, S. D., ed. Routledge (2006), pp. 15 – 25

Sobre a autora



SHEENA IYENGAR é professora da Columbia Business School, com uma nomeação conjunta no Departamento de Psicologia. Ela é reconhecidamente uma das maiores estudiosas do mundo sobre escolhas, e por isso recebeu inúmeros prêmios, com destaque para o Presidential Early Career Award, em 2002, que reconhece os profissionais que se sobressaem cedo em suas carreiras. Seu trabalho é regularmente citado na imprensa popular, incluindo o New York Times, o Wall Street Journal, as revistas Fortune e Time, a BBC e a National Public Radio, bem como em best-sellers, como Blink, de Malcolm Gladwell. Sheena atualmente reside em Nova York com seu marido, Garud, e o filho deles, Ishaan.

sheenaiyengar.com

Créditos Título original *The Art of Choosing Copyright*
© 2010 Sheena Iyengar Proibida a reprodução total ou
parcial desta obra.

Direitos para a língua portuguesa reservados com exclusividade para o
Brasil à Uni Duni Editora sob o selo Uncult.

Uncult Editora Rua Antônio de Albuquerque, 247 sls. 402/403
Funcionários Fone: (31) 3309-4272 – Fax: (31) 2514-4272

Belo Horizonte / MG – CEP: 30.112-010

contato@unculteditora.com.br

www.unculteditora.com.br

www.uniduni.com.br

Direção Editorial: Gláucia Gonçalves ***Consultoria Editorial:*** Joana Mello
Tradução: Miryam Wiley ***Revisão:*** Cristina Lavrador Alves ***Projeto Gráfico e***
Diagramação: Patrícia Café ***Arte da capa e fotos do miolo:*** Hachette Book
Group, Inc.

Fotos da laranja e maçã: Jean Yves Donnard ***Produção do ebook:***
Uncult Editora

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS,
RJ**

I96a

Iyengar, Shenna, 1969—

A arte da escolha/Shenna Iyengar ; tradução Miryam
Wiley.

- 1. ed. - Belo Horizonte, MG: Uni Duni Ed. : Unicult, 2013.

328p., recurso digital : il

Tradução de: The art of choosing

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Inclui bibliografia e índice

Posfácio, epílogo, notas

ISBN 9788565400138

1. Processo decisório. 2. Solução de problemas. 3.
Administração. I. Título.

13-01769 CDD: 658.403

CDU: 1005.22